



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**TEMA:**

“LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA MOTIVAR A LOS  
VOLUNTARIOS BRIGADISTAS DE LA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA  
SEDE QUITO”

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**AUTORA:**

CRISTINA DAYÁN GARCÍA SOLÍS

**DIRECTORA DE LA DISERTACIÓN:**

VERÓNICA YÉPEZ REYES, Ph.D.

**QUITO, 2018**

## **Dedicatoria**

A mis padres y hermano por su apoyo y amor incondicional. Ellos son mi inspiración y ejemplo, les agradezco por todo lo que me han enseñado. A mis abuelitos, quienes me han acompañado y apoyado en cada etapa de mi vida, sus consejos y amor nunca me faltaron.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar otra meta en mi vida. A todas las personas que me han acompañado durante esta etapa, gracias a sus consejos y cariño he logrado crecer de manera personal y profesional. También agradezco a mis profesores, en especial a la Ph.D. Verónica Yépez que desde un inicio mostró su compromiso por guiarme en el desarrollo de este trabajo.

Gracias al personal administrativo, líderes y voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira, que aportaron de alguna manera para que se pueda realizar el diagnóstico de esta investigación.

## Índice de contenidos

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>COMUNICACIÓN, TALENTO HUMANO Y MOTIVACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Proceso de comunicación .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Comunicación en las organizaciones.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Comunicación interna.....	5
1.2.2 Gestión del talento humano .....	7
1.2.2.1 Voluntariado.....	8
<b>1.3 Trabajo emocional.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Teoría de los eventos afectivos .....	11
<b>1.4 La comunicación y el talento humano.....</b>	<b>14</b>
1.4.1 Comunicación grupal.....	15
<b>1.5 Teorías de la motivación.....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Motivación en el voluntariado .....	22
<b>1.6 Estrategias de comunicación .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>LA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA .....</b>	<b>27</b>
2.1 Historia .....	27
2.2 Ejes de acción .....	30
2.3 Objetivos.....	31
2.4 Filosofía corporativa.....	31
2.5 Estructura de la organización .....	33
2.5.1 Organigrama.....	33
2.6 Manejo de la comunicación .....	35
2.6.1 Campaña anual.....	35
2.7 Gestión del talento humano .....	36
2.7.1 Voluntarios.....	36
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>38</b>
<b>ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Metodología de la investigación .....</b>	<b>38</b>
3.1.1 Observación investigativa.....	39
3.1.2 Encuesta .....	43
3.1.2.1 Descripción de la población .....	45
<b>3.2 Presentación de resultados.....</b>	<b>46</b>
3.2.1 Social .....	46
3.2.2 Estima.....	49
3.2.3 Autorrealización.....	51
3.2.4 Formación.....	53
3.2.4 Comunicación y coordinación.....	55
3.2.5 Salud emocional .....	59
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>64</b>
<b>PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO.....</b>	<b>64</b>
4.1 L1: Necesidad de contacto social .....	67
4.2 L2: Necesidad de Estima.....	69
4.3 L3: Necesidad de Formación .....	71
4.4 L4: Comunicación y coordinación. ....	73
4.5 Cronograma y presupuesto.....	76
4.6 Factibilidad o viabilidad de las estrategias de motivación .....	82

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>90</b>
Entrevista a la Coordinadora de comunicación hasta agosto 2017 de la FCR.....	90
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>91</b>
Entrevista a la Coordinadora del voluntariado sede Quito de la FCR.....	91
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>95</b>
<b>Encuesta .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 4 .....</b>	<b>101</b>
Grupo focal con seis líderes de voluntariado de la FCR.....	101

## Índice de figuras y tablas

<i>Figura 1:</i> Proceso de comunicación .....	2
<i>Figura 2:</i> Proceso de comunicación .....	4
<i>Figura 3:</i> Respuesta ante la insatisfacción .....	13
<i>Figura 4:</i> La pirámide de Maslow .....	19
<i>Figura 5:</i> Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg .....	21
<i>Figura 6:</i> Necesidades que motivan la acción voluntaria .....	23
<i>Figura 7:</i> Factores para la permanencia y satisfacción del voluntariado .....	25
<i>Figura 8:</i> Escuela Granja FCR .....	29
<i>Figura 9:</i> Organigrama FCR.....	34
<i>Tabla 1:</i> Resultado de la observación.....	41
<i>Figura 10:</i> Escala de Likert .....	45
<i>Figura 11:</i> Enunciado 6: Me siento parte de un equipo cuando estoy con los miembros de mi brigada .....	47
<i>Figura 12:</i> Enunciado 7: Mi relación con los demás voluntarios, me motiva a tener un mejor desempeño ...	47
<i>Figura 13:</i> Enunciado 8: Considero que la Fundación fomenta el compañerismo y la unión entre los voluntarios de las distintas brigadas .....	48
<i>Figura 14:</i> Enunciado 9: Me gustaría que existan jornadas de integración entre brigadas .....	49
<i>Figura 15:</i> Enunciado 10: Siento que mi aporte a la Fundación es significativo .....	50
<i>Figura 16:</i> Enunciado 11: La Fundación toma en cuenta mis opiniones o sugerencias .....	50
<i>Figura 17:</i> Enunciado 12: Recibo algún tipo de incentivo no monetario por parte de la Fundación cuando hago algo bien (felicitaciones, reconocimientos u otros) .....	51
<i>Figura 18:</i> Enunciado 13: Si trabajo duro, tengo la oportunidad de progresar en la Fundación.....	52
<i>Figura 19:</i> Enunciado 14: Voy a la Fundación porque contribuye con mi desarrollo personal .....	52
<i>Figura 20:</i> Enunciado 15: En los últimos seis meses alguien en la Fundación me ha hablado sobre mi progreso como voluntario .....	54
<i>Figura 21:</i> Enunciado 16: ¿Con qué regularidad asistes a las capacitaciones que imparte la Fundación? .	54
<i>Figura 22:</i> Enunciado 17: La comunicación entre los voluntarios y el personal de la Fundación es buena...	56
<i>Figura 23:</i> Enunciado 18: Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi brigada .....	57
<i>Figura 24:</i> Enunciado 19: Recibo la información necesaria para desempeñar correctamente mis actividades de voluntariado .....	58
<i>Figura 25:</i> Enunciado 20: ¿A través de qué canal de comunicación me entero de información relevante de la Fundación? Se puede escoger más de una opción.....	59
<i>Figura 26:</i> Enunciado 21: Me preocupo por tener un buen estado de ánimo durante mis jornadas de voluntariado .....	60
<i>Figura 27:</i> Enunciado 22: La actividad voluntaria que realizo, en la mayoría de veces, me genera estrés ....	61
<i>Figura 28:</i> Enunciado 23: Cuando término la actividad voluntaria, siento que mi estado de ánimo cambia de manera.....	62
<i>Figura 29:</i> Esquema de los lineamientos estratégicos .....	66
<i>Tabla 2:</i> Matriz de ejecución de las estrategias.....	77
<i>Figura 30:</i> Objetivos de formación en el voluntariado .....	72

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar estrategias comunicacionales para la motivación de los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito, con el fin de que la Fundación cuente con voluntarios brigadistas satisfechos, ya que la satisfacción laboral puede disminuir claramente el ausentismo, y además motivados porque esto hace que los colaboradores realicen con empeño sus labores, generando así mejores resultados a los esperados.

En el Capítulo 1 se presentan los principales conceptos y teorías relacionadas con la comunicación organizacional, comunicación interna, motivación laboral y salud emocional, que permiten conocer la manera en que la comunicación puede servir como base para implementar estrategias que motiven a los voluntarios de una organización sin fines de lucro.

Partiendo de la idea de que la gestión del talento humano no tiene un mecanismo exacto, que se aplica para todas las organizaciones, pues depende de múltiples variables que giran en torno a la cultura organizacional. El Capítulo 2 se dedica a la Fundación Cecilia Rivadeneira, con el fin de conocer su historia, filosofía, programas y estructura organizacional.

En el Capítulo 3 se describen y analizan los resultados obtenidos a través de un método cuanti-cualitativo. Estos métodos permitieron la realización del diagnóstico de las motivaciones en los voluntarios brigadistas. Con base en la información de los tres primeros capítulos, en el Capítulo 4 se proponen cuatro líneas estratégicas, con sus respectivos objetivos, estrategias y acciones, para motivar al voluntariado brigadista de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito.

Al final de la investigación se concluye que para garantizar la permanencia de los voluntarios en una organización, son necesarios la suma de tres factores: 1) las motivaciones tanto heterocentradas como autocentradas, 2) las variables situacionales –las cuales se traducen en los factores higiénicos de Herzberg–, y 3) la disposición de ayuda que no se puede dejar de lado en el voluntariado. La suma de estos tres factores pueden

generar niveles adecuados de satisfacción y logran forjar un sentido de pertenencia del voluntario hacia la organización.



## Introducción

El rol que cumplen las personas dentro de las organizaciones es importante, al momento de diferenciar a una organización de otra porque el talento humano le da valor a la misma. Por esta razón, cada vez son más las organizaciones en el mundo que se enfocan en su personal. Esto ha significado dejar de lado la gestión tradicional del talento humano que se limitaba a la administración del personal, para promover la capacitación, el desarrollo y la motivación de sus colaboradores, y así alentar su permanencia en la organización.

En consecuencia, una estrategia exitosa de comunicación interna afectará directa y positivamente a la productividad de la organización, ya que el público interno conoce cuáles son los objetivos y la importancia que tiene cada una de sus actividades para cumplir con las metas establecidas por la organización a la que pertenece. De esta manera vemos que la gestión del talento humano y la comunicación interna son dos herramientas que van de la mano, puesto que las dos persiguen un mismo objetivo: generar una cultura y un ambiente laboral óptimo para mantener al talento motivado y comprometido.

Actualmente, en las organizaciones se distinguen dos tipos de talento: el personal contratado y el voluntariado. Al hablar de gestión del voluntariado, en el texto *Buenas prácticas de voluntariado* de la Obra Social “ la Caixa” (Vidal et al., 2007) se señala que a pesar de que el voluntariado no sea remunerado y que ofrezca una menor dedicación a la entidad, que el personal contratado, esto no es razón para que se ponga menos énfasis en las funciones vinculadas a su gestión.

En este contexto, esta investigación plantea a la comunicación como una herramienta para motivar al voluntariado brigadista de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito, lo cual ayudará a los destinatarios de su acción voluntaria, que son las y los niños diagnosticados con cáncer y sus familias. Estos destinatarios necesitan de un voluntariado comprometido y motivado para poder acceder a los distintos programas que les ofrece la Fundación.

Para proponer a la comunicación como base para la implementación de una estrategia que motive a los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito se

utilizó un enfoque psicológico. La idea central de las teorías psicológicas es que las personas pueden y realizan las mismas acciones en el servicio de funciones psicológicas diferentes; lo cual se relaciona con procesos actitudinales y persuasivos (Clary,1998). Así una misma conducta puede estar motivada a satisfacer funciones psicológicas distintas en diversas personas, ya que la motivación de las personas estaría relacionada con sus necesidades y características personales.

Las proposiciones centrales de las teorías psicológicas permiten una mayor comprensión acerca de la motivación de las personas para involucrarse en actividades de voluntariado, describiendo los procesos motivacionales fundamentales. Por ejemplo, una persona puede decidir ser voluntario por múltiples y variadas razones, que pueden ir variando a lo largo del tiempo, es decir, que una persona comience una actividad de voluntariado por un motivo pero que permanezca por otro. Estos motivos pueden ser altruistas, autocentrados, o una combinación de ambos. Hace años, cuando se pensaba en las motivaciones del voluntariado se mencionaba exclusivamente a las motivaciones heterocentradas, ya que parecía que las autocentradas eran motivaciones “de segunda” que desvirtuaban la acción altruista y solidaria del voluntariado (López, 2009). Sin embargo, de los estudios actuales sobre voluntariado se desprende que las personas voluntarias abandonan las organizaciones por la despersonalización, la sobrecarga emocional, problemas respecto al trato con los destinatarios de la acción y falta de entrenamiento por parte de la entidad, estas acciones se pueden considerar autocentradas y situacionales. Lo que representa nuevas necesidades que requieren ser cubiertas en la acción voluntaria.

Como la motivación dentro de las organizaciones es un factor que se trabaja conjuntamente con la comunicación y con la gestión del talento humano, a continuación en el Capítulo 1 se explicarán a profundidad los principales conceptos y teorías sobre este tema, con el fin de conocer cómo se puede gestionar al voluntariado y de esta manera proponer estrategias que estén acorde a este tipo de talento.

**Pregunta de investigación**

¿De qué manera incide la comunicación en la implementación de una estrategia para motivar a los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito?

**Objetivo general**

Diseñar una estrategia comunicacional para la motivación de los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito.

**Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico comunicacional sobre los procesos de motivación a los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito.
- Identificar los nudos críticos, en los cuales se observan las deficiencias del manejo de la comunicación para mantener motivados a los voluntarios brigadistas.
- Establecer las estrategias de comunicación óptimas, de acuerdo a los resultados del estudio de base, para la motivación de los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito.

## **CAPÍTULO I**

### **COMUNICACIÓN, TALENTO HUMANO Y MOTIVACIÓN**

En este capítulo se presentan los principales conceptos y teorías relacionadas con la comunicación organizacional, comunicación interna, motivación laboral y salud emocional, que permiten conocer la manera en que la comunicación puede servir como base para implementar estrategias que motiven a los voluntarios de una organización sin fines de lucro.

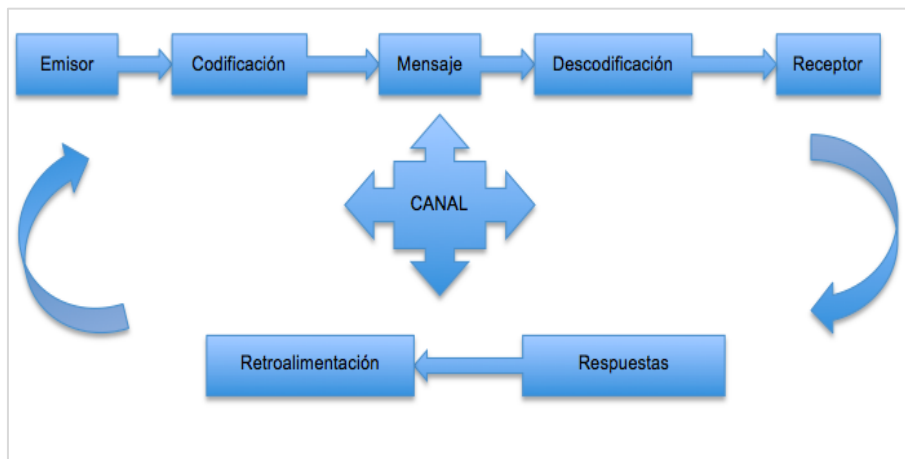
Para analizar el objeto de estudio de esta investigación, que son las y los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira (FCR) sede Quito es necesario partir del eje central de esta disertación: la comunicación.

#### **1.1 Proceso de comunicación**

Para Samuel Castellón (2010) el proceso de comunicación entre personas se da siempre que alguien ejerce algún tipo de influencia sobre el comportamiento de otra persona. Lo que significa que no basta con transmitir un mensaje sino saber cómo llegar con ese mensaje a los demás. Los elementos del proceso de comunicación son variados y deben ser considerados, porque estos pueden facilitar o interferir en la emisión y recepción de los mensajes, por ende inciden en un correcto intercambio de conocimientos.

Para explicar el proceso de comunicación en la Figura 1, en la página siguiente, se muestra al proceso de comunicación como se establece en el libro *Psicología empresarial y comunicación*.

*Figura 1: Proceso de comunicación*



Fuente: Interconsulting Bureau (2015, p.178)

Como se observa en la Figura 1, quien inicia el proceso de comunicación es el emisor o en codificador porque se trata de la persona que elabora, codifica<sup>1</sup> y emite un mensaje con la intención y el propósito de intercambiar información con el receptor, por lo tanto, es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y el canal que considere más eficaz. Samuel Castellón en su libro *Comunicación Humana y Empresarial* (2010) nos invita a considerar el contexto del emisor, ya que es el que condiciona el interés inicial del proceso de comunicación, y a su vez estas condiciones determinaran el estado anímico del acercamiento entre el emisor y la o las personas a quienes está dirigiendo el mensaje. Para conseguir esto Castellón señala que es necesario establecer una relación con la persona a la que uno se está dirigiendo pero en el sentido de ser parte de su entorno.

Daniel Prieto Castillo (1990) reafirma lo propuesto por Castellón al hablar de fases del emisor ya que expone que emitir no se limita, únicamente, a hablar o escribir un mensaje, una persona constantemente está ofreciendo información a los demás a través de su lenguaje no verbal como lo son sus gestos, sus objetos personales y los espacios en los que interactúa. Esta es la razón principal por la que la fase emisión se debe analizar desde un punto de vista cultural.

---

<sup>1</sup> La codificación es el proceso que permite transformar las ideas en símbolos, imágenes, sonidos, etc. (Interconsulting Bureau S.L ,2015,p.177)

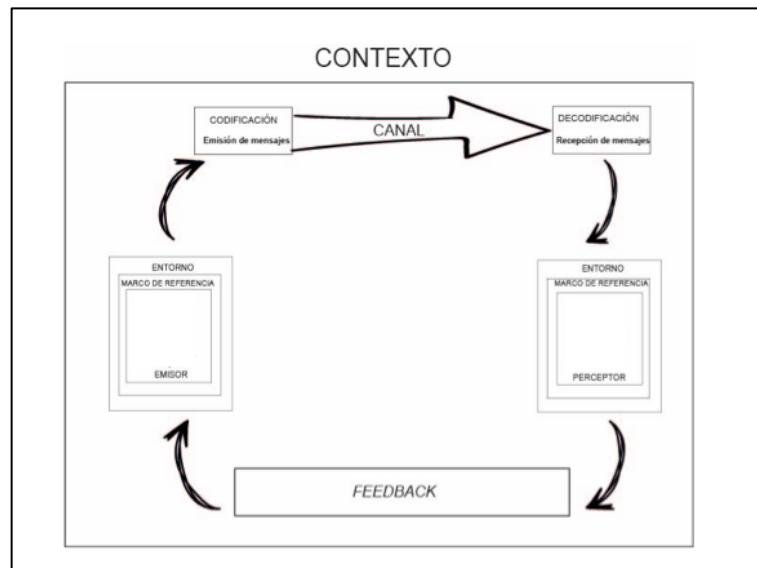
Por su parte, el receptor es quien recibe, interpreta y decodifica el mensaje del emisor, es decir da sentido a los mensajes emitidos, para terminar el proceso de comunicación enviando una respuesta a la que se denomina *feedback* o retroalimentación. Esta puede darse al responder el mensaje recibido o con la realización de la actividad que solicitó el emisor en el mensaje. Prieto (1990) señala que también es necesario tomar en cuenta el contexto del receptor, ya que de nada sirve clasificar a los receptores por edades, sexos u ocupaciones si es que no se toma en cuenta su cultura. Aquí la percepción consiste en extraer información del entorno de la persona, con el fin de orientar la propia conducta, por esta razón el autor a diferencia del modelo de la Figura 1, habla de perceptores y no de receptores como se observa en la Figura 2. Además, es necesario tomar en cuenta otro elemento del proceso comunicativo que es el marco referencial porque las experiencias o el marco de referencia del emisor y el receptor suelen ser diferentes, por lo que el proceso de codificación y decodificación puede verse afectado.

Los mensajes son la expresión de ideas, construidas en determinada forma mediante el empleo de un código. El código “es un conjunto de normas y símbolos que sirven para transmitir el mensaje” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, p.177). Todos los grupos sociales poseen un alto nivel de codificación, ya que no es posible imaginar su existencia sin algún tipo de código. Estos códigos están presentes en la vida cotidiana de la persona y al igual que el marco referencial, le son dados desde su niñez. Por esta razón, es esencial la realización de una evaluación de los códigos que posee la persona de manera individual y compararlos con los códigos de la comunidad con la que se relaciona, y también con los de la organización a la que pertenece, para evitar que haya distorsión en los mensajes. Por su parte, el canal es el medio por el cual se transmite el mensaje y como se observa en las Figuras 1 y 2 es el conector de todo el proceso comunicativo.

Como vemos toda comunicación requiere un intercambio de información entre un emisor y un perceptor, así como también un sistema de codificación y descodificación que les permita a los dos interlocutores interpretar los mensajes. Además, es de suma importancia que todo lo anteriormente expuesto esté situado en un contexto, ya que los códigos varían de acuerdo al entorno y al marco referencial de la persona. Así también varía la comunicación que puede ser utilizada bajo diferentes perspectivas o en función del área de estudio que se está tratando, sin embargo para fines de esta investigación se estudiará su utilidad como instrumento dentro de las organizaciones.

A continuación la Figura 2 ilustra, a partir de los elementos aquí expuestos, el proceso de comunicación como se lo trabajará a lo largo de esta disertación.

*Figura 2:* Proceso de comunicación



Fuente: Interconsulting Bureau (2015, p.178); Castellón (2010); Castillo (1990)<sup>2</sup>

## 1.2 Comunicación en las organizaciones

Carlos Fernández Collado, un destacado científico mexicano en el campo de la teoría e investigación social, afirma en su libro *La comunicación en las organizaciones* (2005) que la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en una organización, cualquiera que sea su tipo y su tamaño; esto lo argumenta basado en que la comunicación es el proceso social más importante y al haber personas dentro de las organizaciones no es posible imaginar una organización sin comunicación.

En cuanto al concepto de comunicación organizacional, Fernández Collado (2005) afirma que es:

El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.11)

---

<sup>2</sup> La *figura 2* se realizó en base a las propuestas de los tres autores antes mencionados.

Analizando este concepto podemos decir que la comunicación organizacional no se limita únicamente a la emisión y recepción de mensajes, sino que tiene entre sus objetivos principales servir como un elemento articulador de la gestión interna de la organización, así como también de su expresión externa.

En 1996, Alberto Andreu Pinillos sostuvo que así como el marketing responde a las necesidades de los clientes externos, la comunicación interna responde a las necesidades de los clientes internos, creando un clima de implicación e integración de las personas, a su vez, incrementando la motivación y la productividad. Es común realizar esta distinción en la comunicación organizacional, pero en el fondo la comunicación interna y externa se complementan, ya que la opinión que tiene el público externo de una organización, en muchas ocasiones, está condicionada por la opinión que tienen sus colaboradores.

De esta manera, la comunicación externa se nutre de la comunicación interna y por lo tanto, en la actualidad autores como Alejandra Brandolini y Martín González (2009) señalan que la comunicación interna es considerada como un eje estratégico dentro de las organizaciones. En el siguiente apartado se profundizará acerca de la comunicación interna, ya que esta nos permitirá comprender de mejor manera las relaciones que existen dentro de las organizaciones.

### **1.2.1 Comunicación interna**

Para hablar de comunicación interna es necesario enfocarse, en primera instancia, en las personas. Debemos entender que dentro de las organizaciones hay personas con distintas personalidades, expectativas y con diferentes grados de motivación, que comparten tiempo y espacio con otras personas. Esto hace que se creen lazos de interdependencia y de interrelación laboral. Para Sara Diez en su libro *Técnicas de comunicación* (2011) la interdependencia se da cuando las personas necesitan coordinación en las actividades que realizan, para que puedan alcanzar los objetivos de la organización. Es aquí donde surge la comunicación interna porque la coordinación requiere de una dinámica interpersonal eficaz.

Con lo expuesto anteriormente se puede definir a la comunicación interna como:



Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de la organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común. (Diez,2011,p.34)

Francisca Morales (2000) reafirma lo expuesto por Diez señalando que la comunicación interna tiene como objetivos: lograr un clima de implicación e integración de las personas, en sus respectivas empresas e incrementar la motivación y la productividad. Sin embargo, agrega un objetivo a la comunicación interna que es contar a los públicos internos acerca de la organización, qué es lo que ésta hace. Esto implica que los colaboradores conozcan la misión, visión, valores, estrategias y objetivos de la organización. En otras palabras, el objetivo de la comunicación interna es lograr que los miembros de la organización entiendan y se apropien de la cultura organizacional.

Cuando se trata de mantener informados a los colaboradores, las organizaciones aplican el axioma “imposible no comunicar” porque todas tienen comunicación interna, ya sea a través de un canal formal o informal. Por un lado, la comunicación formal es aquella que lleva un contenido deseado y ordenado, incluye lo que es la comunicación ascendente, descendente o cruzada. Por otro lado, la comunicación informal consiste en una red de relaciones sociales y personales no establecidas ni requeridas por la organización. (Castellón, 2010)

Como vemos existen dos tipos de canales dentro de una organización, es entonces fundamental comprender que todo vacío de comunicación dentro de la organización será cubierto de alguna manera, y es la razón fundamental por la que las organizaciones deben proporcionar canales formales de comunicación, para de esta manera evitar la distorsión en los mensajes.

Así como la comunicación interna es un eje articulador dentro de las organizaciones, la gestión del talento humano es, probablemente, la función más transversal dentro de las mismas, debido a que, influye o debería influir en todas las demás áreas. Por este motivo se realizará un análisis de la gestión del talento humano, para después establecer su relación con la comunicación interna dentro de las organizaciones.

### **1.2.2 Gestión del talento humano**

Idalberto Chiavenato (2009) define a la gestión del talento humano como:

Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.30)

Como vemos la gestión del talento humano no tiene un mecanismo exacto que se aplica para todas las organizaciones pues depende de múltiples variables que giran en torno a la cultura organizacional. Sin embargo, en todas las organizaciones las personas asumen un rol importante para diferenciar a una organización de otra, ya que son las personas las que conocen cómo manejar y desarrollar los productos y servicios que ofrece cada organización. Por lo tanto, se debe hacer una clara distinción entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés. Según Chiavenato (2009) cuando en las organizaciones se concibe a las personas como recursos se los está catalogando como sujetos pasivos de la organización. Las organizaciones que han logrado ser exitosas es porque han entendido la importancia de ver a sus colaboradores como sus grupos de interés, ya que de esta manera los están mirando como lo que realmente son, los proveedores de conocimiento, habilidades, competencias y, sobre todo la aportación más importante: la inteligencia.

En el siglo XXI, las organizaciones han dado un espacio importante a la psicología y a la comunicación para crear estrategias que permitan ofrecer a los trabajadores un buen clima laboral. Por este motivo la administración de recursos humanos en las organizaciones dejó a un lado su gestión tradicional que se limitaba a la administración de los recursos humanos y las relaciones colectivas de trabajo, para promover la capacitación, el desarrollo y la motivación de sus grupos de interés y así fomentar su permanencia en la organización. Este es el principal motivo por el cual paulatinamente se ha dejado de utilizar el término “administración de recursos humanos” para referirse al área de la organización que se encarga de gestionar al talento.

Actualmente, en las organizaciones se distinguen dos tipos de talento: el personal contratado y el voluntariado. Por un lado, el personal contratado es la fuerza de trabajo remunerada que tienen un determinado conjunto de responsabilidades que varían según su cargo dentro de la organización. Por otro lado, los voluntarios son trabajadores no remunerados que ingresan a una organización para ayudarla por variadas razones personales. El personal contratado, además, suele contar con una supervisión más organizada y rigurosa que el voluntariado. Sin embargo, para ambos talentos es fundamental una correcta gestión, en sus tres etapas dentro de la organización. Al momento en que la persona se pone en contacto con la organización, durante el tiempo que esté vinculado a la misma, y finalmente cuando la persona sale de la organización, ya que el buen manejo de estos procesos puede contribuir con el logro de los objetivos, y además tienen una importante influencia en la permanencia o salida del colaborador de la organización.

A continuación, se profundizará acerca del voluntariado, ya que es el objeto de estudio de esta investigación.

#### *1.2.2.1 Voluntariado*

Existen varias definiciones sobre voluntariado, a continuación se presentan algunos conceptos. En el Manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA) se cita a Luciano Tavazza (1995), quien define al voluntariado como:

La acción de un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical) se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad. (p.11)

En el manual para formadores en voluntariado realizado por el Instituto de la Juventud de Castilla-La Mancha y la Agencia Nacional del Programa Comunitario “Juventud en Acción”, se cita el concepto de voluntariado establecido en el Artículo 3.1 de la Ley de Voluntariado de Castilla-La Mancha.

Se entiende como voluntario a toda persona física que libre, gratuita y responsablemente, dedica parte de su tiempo a actividades a favor de la comunidad, desde un proyecto desarrollado por una entidad de voluntariado.(p. 15)

Esta definición se complementa con lo expuesto por, Agustín Domingo Moratalla (1996), autor citado en el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA), quien señala que: “la acción voluntaria no es una fiesta donde el voluntario se reconforta y se relaja después de cumplir sus obligaciones como ciudadano.” (p.12). Por esta razón, propone dos características, según las cuales el autor cataloga a los voluntarios como audaces.

- a) Un voluntario audaz no es un voluntario espontáneo, sino alguien que conoce sus capacidades, no quiere dispersarlas y está dispuesto a ponerlas en plena forma.
- b) Un voluntario audaz no puede ser un voluntario reprimido y traumatizado, sino un voluntario maduro y dispuesto a mantener unos niveles óptimos de comunicación interpersonal. (p.12)

Además, recalca que el voluntario debe ser una persona que no moviliza, únicamente, su voluntad sino que moviliza sus conocimientos, sus capacidades y sus intereses, y por lo tanto, ya no nos encontramos ante un voluntariado simplemente afectivo, sino con un voluntariado efectivo, con capacidad para transformar su entorno no sólo en el nivel social sino cultural y político.

Al hablar de gestión del voluntariado, en el texto *Buenas prácticas de voluntariado* de la Obra Social “la Caixa” (Vidal et al., 2007), se señala que a pesar de que el voluntariado no sea remunerado y que ofrezca una menor dedicación a la entidad, que el personal contratado, no pueden justificar que se ponga menos énfasis en las funciones vinculadas a su gestión. Por esta razón, en el texto antes mencionado se sugiere que lo ideal es trabajar con un enfoque que abarque todas las etapas por las que atraviesa el voluntario en una organización.

En el texto antes mencionado se señala que desde el punto de vista del voluntariado, su relación con la organización consta de cuatro etapas:

1. Acercamiento a la entidad
2. Momento de incorporación
3. Período de colaboración
4. Desvinculación y relación con la entidad a posteriori. (p.18)

Además, cuando se plantea la necesidad de la gestión del voluntariado se deben tomar en

cuenta los tres fines que se deben perseguir: la eficacia, la eficiencia y aumentar la satisfacción.

Una vez que el voluntario ingresa a una organización, se deben tomar en cuenta también sus emociones. En el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA) se sugiere que las siguientes características de la personalidad del voluntario pueden dificultar su tarea:

- Falta afectiva grave, que lleva a buscar afecto en la actividad del voluntariado. La persona no tiene capacidad para resolver su soledad.
- Problema psicológico no resuelto y que puede sublimarse en el voluntariado.
- Incapacidad para la tolerancia y la adaptación, que lleva a ser demasiado fanático con las propias ideas e incluso a imponer sus propias creencias y actitudes frente a la vida.
- Incapacidad para aceptar el hecho marginal y el sufrimiento.
- Posturas radicales sobre la relación entre el hombre. No ser capaz de aceptar la injusticia en la que vivimos.
- Propensión a establecer relaciones de dependencia. Si una persona hace la tarea de voluntariado como un refugio, esta se convierte en peligrosa. (p.17-18)

Para poder determinar estas características, es necesario realizar una correcta selección del talento con filtros especializados. Sin embargo, varias de estas características y otras más se pueden presentar cuando la persona ya forma parte de la organización, esta es la razón por la que es necesario conocer cómo las emociones se pueden llegar a manifestar, lo que nos conduce a hablar del trabajo emocional.

### **1.3 Trabajo emocional**

Las personas cuando ponen en acción sus destrezas corporales y cognitivas para la realización de su trabajo están expuestas a diferentes emociones, por lo tanto resulta importante hablar sobre el trabajo emocional. Para Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) el trabajo emocional es la situación en la cual un individuo expresa emociones que se desean en la organización, durante sus actividades interpersonales. Este tipo de trabajo se dificulta cuando los colaboradores tienen que proyectar una emoción mientras sienten

otra, a esta discrepancia los autores la denominan como “disonancia emocional” (p.109). Partiendo de este concepto, los autores clasifican a las emociones en dos: las emociones experimentadas, que son las emociones reales del individuo y las emociones manifestadas, que son las que la organización requiere que los individuos demuestren y que se consideran adecuadas para un determinado puesto de trabajo, por lo tanto no son innatas sino que el individuo las aprende.

Robbins y Judge sugieren que las organizaciones en busca de la estabilidad emocional de sus colaboradores deben conocer los siguientes tipos de actuación:

- **la actuación superficial** que consiste en esconder los sentimientos más íntimos y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración, esta actuación trabaja sobre las emociones manifestadas. Las investigaciones demuestran que la actuación superficial genera más estrés en las personas porque implica la negación de sus emociones reales, lo que resulta agotador para todo aquel que lo realice, por esta razón es importante que aquellos que realizan actuaciones superficiales tengan la oportunidad de relajarse y recargar energía.
- **la actuación profunda** que consiste en tratar de modificar los verdaderos sentimientos de alguien de acuerdo con las reglas de demostración, esta actuación trabaja sobre las emociones experimentadas.

### **1.3.1 Teoría de los eventos afectivos**

Como vimos anteriormente, las emociones y los estados de ánimo forman parte de la cotidianidad de las personas, tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, razón por la cual es importante conocer cómo influyen las emociones en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización. Para responder a esta pregunta surge un modelo denominado la “teoría de los eventos afectivos” conocida como TEA. Robbins y Judge (2013) la presentan como un modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los colaboradores, las cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales.

Las pruebas de la teoría de los eventos afectivos, según Robbins y Judge (2013) sugieren que cuando una persona presenta un episodio emocional en realidad está manifestando una serie de experiencias emocionales que fueron desencadenadas por un único evento. Esas emociones actuales influyen en la satisfacción laboral en cualquier momento, en conjunto con la historia de las emociones que rodean el evento. Como los estados de ánimo y las emociones tienden a variar con el tiempo, también varía su influencia sobre el desempeño, debido a que las emociones, incluso las positivas, tienden a ser incompatibles con los comportamientos que requiere un puesto de trabajo, y por lo tanto no es raro que algunas veces tengan una influencia negativa en el desempeño laboral de la persona.

La TEA permite que la organización perciba a aquellos eventos que ocurren en el trabajo y que incrementan la satisfacción laboral, con el fin de que la organización los utilice como una estrategia para motivar a las personas en su trabajo. Sin embargo, también invita a que el personal y los gerentes no ignoren las emociones negativas y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan ser insignificantes, ya que tienden a acumularse. (Robbins y Judge, 2013, p.110)

Cuando no se les presta la debida atención a los eventos negativos, aparece el denominado estrés laboral. Al hablar de estrés debemos definirlo como una respuesta del organismo ante agresores que pueden ser tanto físicos como psicológicos. Arie Shirom (2003) diferencia dos tipos de estrés laboral; el primero es cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador, y el segundo cuando el trabajador se ve expuesto a eventos críticos.

En el instante en que el estrés se vuelve crónico y la persona manifiesta una respuesta inadecuada se presenta el denominado síndrome de “quemarse por el trabajo” mejor conocido como *burnout* que conlleva a su repercusión en la satisfacción laboral. “El burnout se produce como una respuesta prolongada a los estresores crónicos de naturaleza emocional e interpersonal” (Grau-Alberola, Gil-Monte, García-Juesas y Figueiredo-Ferraz, 2010). Según Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) este síndrome psicológico se caracteriza por síntomas de apatía y por no poder dar más de sí mismo en el ámbito emocional y afectivo. Las personas que poseen este síndrome manifiestan actitudes de carácter negativo hacia las personas destinatarias del trabajo. Además, tienden a evaluarse negativamente,

con relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas a las que atienden.

Los estudios que han analizado la relación entre el *burnout* y la satisfacción laboral han determinado que la relación entre ambas variables es negativa, ya que cuando aumentan los niveles de *burnout* en los trabajadores disminuyen los de satisfacción laboral.

Para entender las consecuencias de la insatisfacción laboral surge el modelo de Robbins y Judge (2013) que maneja una matriz de respuesta ante la insatisfacción con acciones activas o pasivas en el eje vertical y constructivas o destructivas en el eje horizontal como se muestra en la Figura 3.

*Figura 3:* Respuesta ante la insatisfacción

	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

Fuente: Robbins y Judge (2013, pág. 83)

Por un lado, en las acciones activas tenemos la voz y la salida. La **voz** es la acción que implica el tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores; mientras que una acción activa-destructiva es la **salida** que es la respuesta que se dirige hacia el comportamiento de abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia. Por otro lado, en las acciones pasivas tenemos la lealtad y la negligencia. La **lealtad** es una respuesta constructiva que implica esperar de manera pasiva pero optimista a que las condiciones mejoren, mientras que una acción pasiva-destructiva es la **negligencia** que es la respuesta que implica permitir pasivamente que las condiciones



empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y de negligencia representan nuevas variables de desempeño, las cuales son baja productividad, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los trabajadores e incluye la voz y la lealtad, consideradas como actitudes constructivas que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo insatisfactorias.

A partir de la aplicación del modelo de Robbins y Judge (2013) se puede deducir que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado en su trabajo, logra un desempeño superior en sus labores. Por esta razón, cuando en las organizaciones se pretende realizar una medición del clima laboral es fundamental diferenciar la satisfacción y la motivación en los empleados, ya que implican estrategias de gestión distintas. Además, el hecho de que un colaborador se encuentre satisfecho no quiere decir que se encuentre motivado en su trabajo, pero el hecho de que se encuentre motivado es un signo de que está satisfecho. La satisfacción laboral puede disminuir claramente el ausentismo en el trabajo, pero la motivación va más allá y hace que los colaboradores no solo disminuyan su ausentismo, sino que hace que realicen con empeño sus labores, generando así mejores resultados a los esperados.

Después de conocer cómo las emociones se presentan e influyen dentro del ambiente laboral, es necesario determinar como a través de la comunicación se puede realizar una correcta gestión del talento humano, con el fin de ayudar a que la persona evite o maneje adecuadamente las patologías antes expuestas.

## **1.4 La comunicación y el talento humano**

Según Alejandra Brandolini y Martín González (2009) los colaboradores de la organización son los principales destinatarios de la comunicación. Esta comunicación es más fiable, tanto por su proximidad como por la cercanía que el emisor tiene con la organización, por tal motivo la comunicación interna debe fomentar técnicas orientadas a la motivación del personal. Según Chiavenato (2011, p.319): “la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión, sobrecarga”. La **omisión** ocurre cuando, por

alguna razón, ya sea el emisor o el receptor omiten, cancelan o cortan elementos importantes del contenido de la comunicación. Por esta razón, es fundamental que el departamento de talento humano no omita ninguna información importante desde el inicio a sus postulantes. La **distorsión** se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, modificación que cambia su contenido original. Finalmente, la **sobrecarga** de información, hace referencia a que las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información, entonces la sobrecarga se presenta cuando la cantidad de datos es mayor y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos.

Desde la comunicación se pueden plantear estrategias que permitan a la organización gestionar adecuadamente a sus talentos. Una estrategia “es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización” (Navajo, 2011, p.119). Esta es la razón por la que la estrategia no es un proceso estandarizado, ya que al igual que la gestión del talento humano depende de la cultura de cada organización.

En consecuencia, una estrategia exitosa de comunicación interna, afectará directa y positivamente a la productividad de la organización, ya que el público interno conoce cuáles son los objetivos y la importancia que tiene cada una de sus actividades para cumplir con las metas establecidas por la organización a la que pertenece. De esta manera vemos que la gestión del talento humano y la comunicación interna son dos herramientas que van de la mano, puesto que las dos persiguen un mismo objetivo: generar una cultura y un ambiente laboral óptimo para mantener al talento motivado y comprometido. Es por esto que es importante entender cómo se da la comunicación dentro de los grupos de trabajo de una organización.

#### **1.4.1 Comunicación grupal**

Castellón (2010) cita a Bruce W. Tuckman, un psicólogo educativo, quien en 1965 fue uno de los primeros en describir las etapas del desarrollo de los grupos. Las cuatro etapas de formación de grupos que propone Tuckman son: formación, conflicto, normatividad y productividad. El autor sugiere que es necesario que todos los grupos experimenten las cuatro etapas que él propone, para que puedan alcanzar su máximo nivel de eficacia.

La etapa uno es la de **formación**, que se caracteriza por la dependencia que existe entre sus miembros. Esta característica se expuso en la sección 1.2.1, Comunicación Interna, en donde la autora Diez (2011) señala que las personas al tener objetivos comunes crean lazos de interdependencia y de interrelación laboral. Lo mismo ocurre con los grupos que se forman partiendo de los intereses comunes entre sus miembros. La formación también es considerada como una etapa de prueba, ya que es en esta en donde se comienzan a establecer roles y relaciones de confianza entre las personas. En cuanto a los sentimientos, en esta etapa se manifiesta: la emoción, anticipación y optimismo, así como también, la sospecha, temor, y ansiedad acerca del trabajo que se va a realizar. Tuckman señala que los miembros sienten un deseo de aceptación de parte de los otros miembros y una necesidad de conocer que el grupo les provea seguridad. Para que el grupo pueda pasar a la siguiente etapa, es necesario que abandone la comodidad y se arriesgue a la posibilidad de situaciones conflictivas.

La segunda etapa es el **conflicto**, es aquí en donde se determinan roles y funciones, empiezan a presentarse las distintas ideas, resistencias y dificultades para llegar a consensos lo que en muchas ocasiones genera reacciones emocionales muy fuertes, las cuales conducen a enfrentamientos e incluso a la separación de algunos miembros del grupo. Esto ocurre, principalmente, cuando los miembros comienzan a tratar de organizarse, para realizar la tarea que se les encomendó porque es ahí cuando deben moldear sus emociones, actitudes, ideas y creencias, con el fin de poder adaptarse a la organización del grupo. Tuckman señala que para que el grupo pueda pasar a la siguiente etapa, sus miembros deben moverse de la etapa “ensayo y prueba” a una mentalidad de “resolución de problemas”(p.90). Además, recomienda que la capacidad de escucharse es el factor más importante para poder avanzar a la siguiente etapa.

La tercera etapa es la **normatividad**. En esta etapa el equipo ya logró manejar sus relaciones y se presenta un sentido de pertenencia. Esto hace más fácil el establecimiento de reglas, distribución de roles y responsabilidades. Cuando los miembros se comienzan a identificar unos con otros, el nivel de confianza de sus relaciones personales contribuye a la cohesión del grupo.

Finalmente, la cuarta etapa es la **productividad** caracterizada por la funcionalidad en la estructura y distribución de los roles. En esta etapa los miembros de manera individual han

desarrollado autoconfianza y han sobrepasado la necesidad de ser aceptados por el grupo. Es importante señalar que no todos los grupos alcanzan esta etapa porque tiene que ser alto el nivel de interdependencia entre los miembros para que puedan aceptar los puntos fuertes y débiles, y hayan aprendido sus roles. También, están satisfechos con el progreso del equipo y con el vínculo entre unos y otros. Lo que en resumen significa que “la identidad del grupo es completa, la moral es alta y la lealtad es intensa”(Castellón, 2010, p.91)

Después de haber analizado una por una las etapas por las que atraviesan los grupos, es necesario hablar acerca de los factores que influyen en la comunicación grupal, ya que como se ha venido mencionando la comunicación es un eje transversal de las relaciones humanas. Para Castellón (2010) entre los factores que afectan la cantidad y la calidad de comunicación están: la cohesión, las normas establecidas, los roles, la conformidad y el pensamiento de grupo. Estos factores pueden incidir de manera positiva en la comunicación de los grupos, mientras que otros crean barreras de incomprensión que deben ser superadas.

La **cohesión** es una de las metas más importantes de la comunicación, ya que es la que determina el grado en la que cada miembro del grupo se siente comprometido para realizar esfuerzos personales, unir su talento y voluntad para alcanzar mayores y mejores logros. Por lo tanto, un grupo se considera cohesivo si sus miembros se sienten fuertemente identificados con las metas y propósitos de la organización a la que pertenecen. También, cuando sus miembros están dispuestos a enfrentar desafíos y superar obstáculos, es aquí donde la comunicación efectiva es considerada como un factor determinante para mantener “la dignidad, el amor propio y la libre expresión de ideas y sentimientos, que son factores que mantienen la cohesión y la eficaz interacción de los miembros del grupo” (Castellón, 2010, p.94).

Las **normas establecidas** son las que constituyen y determinan los límites que definen la conducta apropiada en los grupos. Existen dos tipos de normas: sociales y de grupo. Por un lado, las normas sociales son aquellas que la persona ha adquirido a través de la socialización a lo largo de su vida. Por otro lado, las normas de grupo son creadas por cada uno de los grupos de acuerdo a sus intereses. Aquí juegan un papel importante los roles

que son los comportamientos que las personas deben asumir, de acuerdo al grupo con el que interactúan.

La **conformidad** hace referencia a los acuerdos que se realizan en los grupos guiados en la mayoría de los casos por una mayoría dominante. Esto genera que los grupos influyan en los pensamientos, las sensaciones y comportamientos de sus miembros debido a la influencia social. La conformidad puede llegar a extremos o al desarrollo del denominado **“pensamiento de grupo”**. El pensamiento de grupo es un término identificado por Irving Janis, autor citado por Castellón (2010) para referirse a la toma de decisiones de un grupo, que se caracteriza por buscar la unanimidad dejando en segundo plano a la calidad de la decisión.

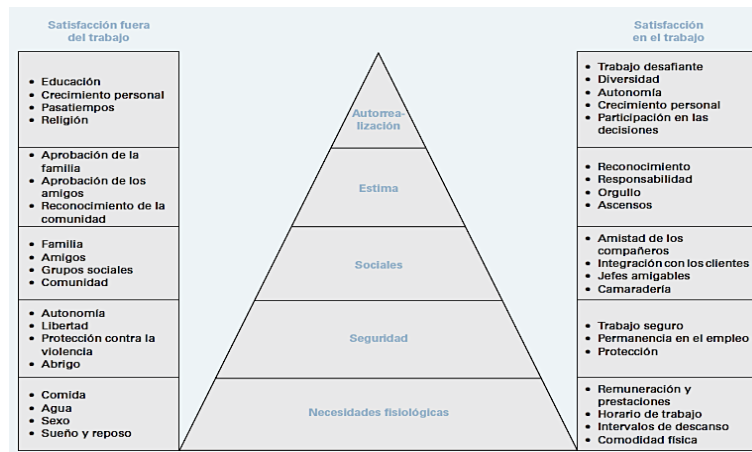
Ahora que se ha analizado el funcionamiento de los grupos y los cinco factores que afectan la cantidad y la calidad de su comunicación podemos adentrarnos en la motivación del talento, que es una de las principales funciones de la comunicación dentro de las organizaciones.

## **1.5 Teorías de la motivación**

Robbins y Judge (2013) definen a la motivación como el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Estos esfuerzos se dan a través de un proceso de motivación que según Chiavenato (2011) se puede explicar de la siguiente manera: la persona experimenta necesidades y carencias que le provocan tensión e incomodidad, lo que genera que comience un proceso en busca de reducir o eliminar esa tensión, en ese momento surge un comportamiento enfocado en esa meta. Si la persona logró satisfacer la necesidad, el proceso de motivación fue exitoso, mientras que si no lo logra pueden aparecer diferentes patologías tales como el estrés.

Es importante considerar que las personas son diferentes, así como también lo son sus necesidades, que varían de individuo a individuo con el tiempo, según el momento y la situación. “Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado y pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) e incluso sociológicas (interacción social)” (Chiavenato, 2011, p.232).

Figura 4: La pirámide de Maslow



Fuente: Chiavenato (2009, p. 243)

Abraham Maslow en 1943 ubicó esas necesidades en una pirámide, como se puede observar en la Figura 4, demostrando que estas se pueden jerarquizar de acuerdo a su importancia e influencia en el comportamiento de las personas. En la base de esta pirámide se encuentran las necesidades que se consideran básicas para las personas y encima se encuentran las necesidades que según la teoría de Maslow se deben cubrir después de que las primeras se hayan satisfecho.

- **“Necesidades fisiológicas básicas** o también denominadas como necesidades biológicas como la alimentación, habitación y protección. Estas necesidades deben ser satisfechas de manera constante con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.
- **Necesidades de seguridad** estas necesidades hacen referencia a la protección que deben tener las personas ante posibles amenazas del entorno externo. En las organizaciones este tipo de necesidades se traducen en la estabilidad laboral.
- **Necesidades sociales y de pertenencia** están estrechamente ligadas a la vida del individuo en sociedad, su necesidad de amistad o de pertenencia a grupos.
- **Necesidades de estima y reconocimiento** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa. En las organizaciones se pueden cubrir estas necesidades otorgando reconocimientos o autonomía en las decisiones.
- **Necesidades de autorrealización** son las necesidades más elevadas en las que la persona alcanza el desarrollo total de sus aptitudes y capacidades. Esto se evidencia en las organizaciones cuando la persona decide afrontar desafíos complejos, con el fin de mostrar todas sus capacidades”. (Chiavenato, 2011, p. 241)

En resumen esta teoría se agrupa en dos grandes grupos: las necesidades de orden inferior o primarias que se satisfacen de forma externa como las fisiológicas y las de seguridad; y las necesidades de orden superior o secundarias que el individuo satisface internamente

como son las necesidades sociales, de estima y de realización personal.

Partiendo de esta teoría José Francisco Ruiz y Marcos Martínez (2015) agrupan las necesidades en dos: unas físicas o básicas, también denominadas como necesidades primarias y otras sociales, psicológicas o necesidades secundarias. Por un lado, las necesidades primarias son las que nos ayudan a satisfacer necesidades vitales, que aseguren la supervivencia del individuo, como la alimentación. Estas necesidades no pueden ser fácilmente alteradas por la voluntad. Por otro lado, las necesidades secundarias son aquellas que suelen ser adquiridas o aprendidas conforme la persona crece. Un claro ejemplo de esta necesidad, la amistad.

Otro teoría que se ajusta al objeto de estudio de esta investigación es la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, ya que señala que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores que están íntimamente relacionados: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Por un lado, los factores higiénicos son aquellos que están ligados a factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. Esto significa que estos factores se presentan por el contexto y por las condiciones del trabajo. Por ejemplo, las instalaciones, el salario, las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. (Robbins y Judge, 2013, p.245)

Los factores higiénicos son los más utilizados por las organizaciones para motivar a las personas, sin embargo, tienen una capacidad limitada para influir en la gente por lo que se considera que son de carácter preventivo. Cuando los factores higiénicos son llevados por las organizaciones de manera excelente, sólo evitan la insatisfacción pero no logran aumentar de manera significativa los niveles de satisfacción de las personas.

Por otro lado, los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades que se desarrollan dentro de él. Estos factores están relacionados a condiciones internas y a las necesidades secundarias de la persona. Al contrario de los factores higiénicos, los factores motivacionales cuando son óptimos generan una satisfacción duradera y aumentan la productividad de las personas, pero cuando son precarios acaban con la satisfacción.

Entre los factores motivacionales tenemos al uso pleno de las habilidades personales, a la libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, y la autoevaluación del desempeño. (Robbins y Judge, 2013, p.245)

Basados en esto podemos señalar que los factores responsables de la satisfacción son distintos a los que generan insatisfacción laboral. Esta teoría se puede observar en la Figura 5.

*Figura 5: Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*



Fuente: Chiavenato (2009, p. 245)

La teoría de la pirámide de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg coinciden en varios puntos, por lo tanto nos dan una perspectiva más amplia sobre la motivación de las personas para poder generar estrategias eficaces que las motiven.

Como contrapartida, las teorías contemporáneas de la motivación se centran hacia la parte interna de las personas y de esta manera surge la “teoría de la autodeterminación”. Esta teoría según Robbins y Judge (2013) plantea que las personas prefieren sentir que tienen el control sobre sus acciones, por lo tanto disminuirá su motivación si realizan actividades o enfrentan situaciones que hagan que una tarea que antes disfrutaban ahora se experimente como una obligación. Por esta razón, gran parte de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación se han enfocado en la “teoría de la evaluación cognitiva”, la cual



propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. En otras palabras cuando las personas realizan actividades que no son de su total agrado, es posible que los resultados sean satisfactorios pero no lo serán tanto como el resultado de una actividad que realmente les apasione y les motive.

### 1.5.1 Motivación en el voluntariado

Emilio López Salas en su libro *Claves para la gestión del voluntariado* (2009) señala que “la motivación es un elemento fundamental y el mantenimiento de una motivación adecuada es un factor de continuidad y estabilidad en la acción voluntaria, tan buscada y anhelada por las organizaciones”.(p.94)

Por su parte, Gil Clary y Mark Snyder (1998) se centran en las diferentes motivaciones individuales que movilizan a las personas a ayudar y sostienen que:

Ser voluntario permite a las personas satisfacer diferentes motivaciones en diferentes momentos temporales, por ejemplo, aprender, expresar valores, relacionarse con otras personas, mejorar la estima, las habilidades profesionales o defender el yo frente a amenazas. (p. 1516-1530)

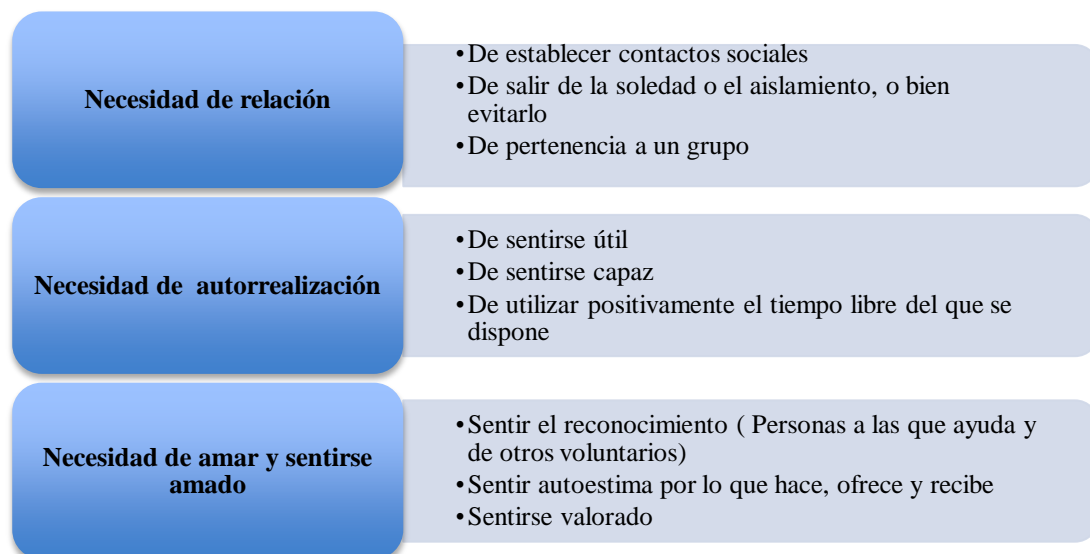
Basados en esta explicación, podemos decir que la satisfacción de las motivaciones, a través de las tareas realizadas es la principal razón por la que los voluntarios permanecen en las organizaciones sociales. A su vez esto nos lleva a señalar que las personas pueden iniciar la acción voluntaria por unas razones y continuar por otras. Pero también nos explica que un voluntario puede estar realizando la misma actividad pero por una razón distinta a la de otro voluntario.

En el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA), se distinguen dos tipos de motivaciones que movilizan la acción voluntaria: la solidaridad y el altruismo. La **solidaridad** “implica el objetivo de una "relación de ayuda”, de forma que la persona actúa porque alguien lo necesita”; y el **altruismo** que implica “que dicha acción no es interesada ni en términos económicos ni por la búsqueda de poder o reconocimiento social” (p.14).

Respecto a la clasificación de las motivaciones, en el libro *Claves para la gestión del voluntariado* (2009) se las divide en dos grandes bloques: autocentradas y heterocentradas. “Las primeras son motivaciones que generan un beneficio o gratificación centradas en la propia persona, mientras que las segundas están orientadas hacia otros, tienen un carácter altruista o solidario, desarrollándose en lo social o comunitario” (p.93).

En el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA), posteriormente se recalca que es difícil que el sujeto se encuentre ante una sola motivación, ya que constantemente se enfrenta a una interrelación de varias de ellas. Basado en esto el autor del manual propone que existen necesidades personales que pueden orientar al sujeto hacia la acción voluntaria. Lo que muestra que es pertinente clasificar a las motivaciones del voluntario en autocentradas y heterocentradas como se explica en el libro *Claves para la gestión del voluntariado*. A continuación en la Figura 6 se presentan dichas necesidades

*Figura 6: Necesidades que motivan la acción voluntaria*



Fuente: Adaptado del manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (p.15)

Como vemos en la Figura 6, la jerarquía de necesidades humanas: afectivas y relacionales es decir las necesidades sociales, de estima y de autorrealización se pueden satisfacer en la acción voluntaria, las cuales suelen aparecer complementadas, unidas e interrelacionadas. (Manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid, p.16)

Otra necesidad que se considera importante dentro del voluntariado es la necesidad de formación, según la *Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España*, “la formación capacita al voluntario para la tarea que desarrolla, tarea que, a la vez, si se hace con auténtico espíritu de servicio voluntario, promueve cuantitativa y cualitativamente la acción social”(p.1). Partiendo de este concepto se puede decir que la formación sirve como una manera de garantizar la mejora de la acción voluntaria y por lo tanto mejora la calidad de vida del grupo social atendido. También, se considera que la formación sirve de ayuda para el voluntario ya que esta incrementa el grado de satisfacción por la tarea realizada.

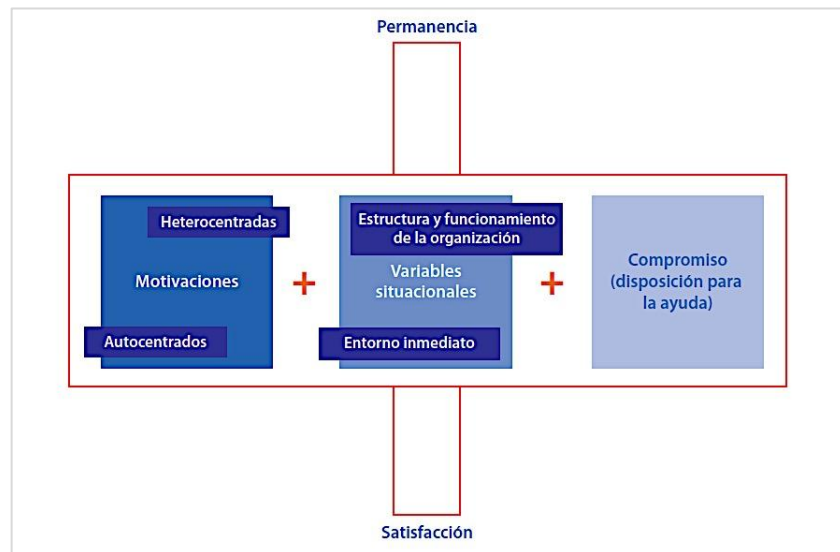
En la *Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España* se propone que una correcta planificación de la formación contribuye a:

- El crecimiento personal de los voluntarios
- La cohesión de los miembros de la asociación, para conseguir una buena dinámica interna (conocer objetivos, participar en la vida asociativa)
- El conocimiento y la comprensión de la realidad sobre la que se ha de intervenir.
- La ejecución eficaz de las tareas de intervención: conocer las técnicas para cada programa en concreto, para cada destinatario.
- La organización, gestión y funcionamiento de la asociación.
- La sensibilización social del voluntario para adoptar actitudes críticas ante las injusticias sociales.(p.2)

M. E. Alfaro (1998), concuerda con lo establecido en la *Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España* al señalar que la formación de los voluntarios es imprescindible para garantizar la calidad de la tarea, incrementar la motivación, aumentar el tiempo de colaboración dentro de la organización y para mejorar las condiciones de trabajo de los voluntarios por lo que se refiere a la tarea concreta que desarrolla.

Con todo lo expuesto anteriormente, los motivos por los que una persona decide ser voluntario son múltiples y están vinculados a la solidaridad y al altruismo, pero también por el hecho de satisfacer sus necesidades personales. Todo lo expuesto anteriormente se sintetiza en la Figura 7, que se muestra a continuación.

Figura 7: Factores para la permanencia y satisfacción del voluntariado



Fuente: López (2009, p.96)

Como se observa en la Figura 7, para garantizar la permanencia de los voluntarios en una organización, son necesarios la suma de tres factores: 1) las motivaciones tanto heterocentradas como autocentradas, 2) las variables situacionales –las cuales se traducen en los factores higiénicos de Herzberg–, y 3) la disposición de ayuda que no se puede dejar de lado en el voluntariado. La suma de estos factores puede generar niveles adecuados de satisfacción y pueden forjar un sentido de pertenencia del voluntario hacia la organización.

## 1.6 Estrategias de comunicación

El plan estratégico de comunicación interna, sigue los siguientes pasos en esta investigación:

1. Diagnóstico de comunicación (recopilación de información)
2. Procesamiento de la información (aplicación de los métodos)
3. Tabulación y resultados (tendencias, gráficos)
4. Generación de estrategias
5. Ejecución de las estrategias
6. Evaluación de los resultados

Dado que el objetivo de esta disertación es diseñar estrategias motivacionales, basadas en la comunicación para los voluntarios brigadistas, solo se llegará hasta el paso número cuatro, que corresponde al diseño y propuesta de estrategias. La ejecución de los pasos cinco y seis dependerán de la organización. Sin embargo, se sugiere como realizar la implementación y evaluación.

Al diseñar la estrategia de comunicación, los objetivos según Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (1993) son los que establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán logrados los resultados, pero no establecen como van a ser logrados. Por esta razón, surgen las estrategias porque son las que establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar. Mintzberg sostiene que es muy común concebir a la estrategia como un plan, ya que para el autor una estrategia es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales se interviene sobre una situación. Además, sostiene que al tratarse de un plan, las estrategias son desarrolladas de manera consciente y sobre la base de un propósito. Para esta investigación se denominará al propósito como objetivo estratégico.

Finalmente, los programas para Mintzberg son “los que especifican las secuencias de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos”(p.5). En base a esta teoría se formularon las estrategias del Capítulo 4. Cabe destacar que en este plan estratégico no se plantean programas sino que de las estrategias se desprenden directamente las acciones.

## **CAPÍTULO II**

### **LA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA**

La información de este capítulo procede tanto de la página web de la Fundación Cecilia Rivadeneira ([www.fcr.org.ec](http://www.fcr.org.ec)) como de las entrevistas realizadas a la coordinadora de comunicación hasta agosto 2017, Cristina Razza ; y a la coordinadora del voluntariado sede Quito, Soledad Narváez.

#### **2.1 Historia**

La Fundación Cecilia Rivadeneira (FCR) nació en el año 2004 como un proyecto para transformar la vida de las niñas y los niños ecuatorianos diagnosticados con cáncer. A través de un trabajo con todos los grupos que forman parte del entorno de los niños como sus familias, los compañeros de los niños en las escuelas, los médicos que atienden a los niños en los hospitales y los vecinos de las familias en los barrios.

El nombre de la Fundación hace honor a Cecilia Rivadeneira, quien falleció debido al cáncer, por esta razón su hijo Wilson Merino Rivadeneira, actual director ejecutivo de la FCR, decidió mantener el legado de solidaridad de su madre, tras observar la realidad que vivían muchos pacientes oncológicos en los hospitales, especialmente en la relación madre-hijo. Cecilia Rivadeneira denominaba a su causa como una “inversión de vida”, que la definía de la siguiente manera: “aprender a invertir todos los días en aquellos que te quieren y te estiman, o en aquellos que más lo necesitan sin esperar nada a cambio porque las recompensas siempre vienen solas”. (FCR, 2017)

En un inicio, Wilson Merino visitaba hospitales de pacientes oncológicos con un grupo de amigos para realizar un acompañamiento a los niños hospitalizados. Pero en el año 2004, al ver que mucha gente se iba sumando a su iniciativa decide darle personería jurídica para constituir la Fundación de manera legal. Lamentablemente, debido al acontecer político de la época, se quemaron las instalaciones del Ministerio de Bienestar Social y los papeles de la legalización de la Fundación se perdieron. Por esta razón, legalmente la FCR surge en el año 2005, a través del Acuerdo Ministerial N° 833 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a pesar de que su trabajo inició en el 2004.

La Fundación en un inicio se dedicaba únicamente al acompañamiento hospitalario. Tiempo después, mediante la firma de un convenio con la Universidad De Las Américas (UDLA), la FCR abre una oficina para gestionar sus actividades, espacios para realizar las charlas a nuevos voluntarios y la Escuela de gastronomía, donde las madres de los niños aprenden sobre este arte y obtienen un certificado avalado por la universidad y la fundación.

Sus dos primeros programas fueron el “Juega conmigo” y “Palabras que acompañan”, que actualmente comprenden el eje de salud emocional. También se creó la Escuela Socio-deportiva, para este programa se estableció una alianza con la Fundación Real Madrid, con el fin de que los hermanos de los niños con cáncer tengan la oportunidad de aprender fútbol en las canchas de la UDLA. Por otra parte, en Guayaquil, la abogada Daniela Holguín realizaba ingresos hospitalarios en la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA) de Guayaquil, y tomó contacto con Wilson Merino en una visita que él realizó al Puerto Principal. Allí vieron que sus proyectos eran muy similares, por lo que decidieron unirse y llamar al programa de voluntariado “Memo”, que era el nombre del proyecto social de Daniela, en honor a Guillermo quien fue diagnosticado con un Linfoma No Hopkins varios años atrás.

La alianza con la UDLA se terminó luego de cinco años de trabajo conjunto. Al finalizar este vínculo el programa de la Escuela Socio-deportiva se trasladó a Guayaquil, para que sea gestionado por Daniela Holguín, actual vicepresidenta de la Fundación, quien tenía el contacto directo con la Fundación Real Madrid. Actualmente, este programa se lleva a cabo conjuntamente con el Ministerio del Deporte, en el parque Samanes.

En cuanto a la ubicación de la Fundación en la capital, para el año 2008, los directivos de la Fundación decidieron arrendar una casa en la Avenida de los Obrajes y Quiteño Libre, lugar donde se establecieron por siete años. Las charlas a nuevos voluntarios y los talleres de emprendimiento a las madres se realizaban, gracias a un convenio, en las instalaciones de la UTE y la Universidad de los Hemisferios.

A inicios del año 2015, los miembros de la Fundación, con mucha más experiencia en el campo, decidieron proponer un proyecto que abarque todos los programas que manejan y el cual permita, a través de la educación, brindar una ayuda mucho más integral a los niños y sus familias, este proyecto es la Escuela Granja.

En el año 2015 se buscó un nuevo lugar en donde establecer el proyecto. El terreno municipal que habría sido ocupado anteriormente por el colegio Johannes Kepler se había desocupado, por lo que mediante un trabajo de *lobbying* político, al finalizar el año 2015, por decisión del Consejo Municipal se entrega el terreno a la Fundación Cecilia Rivadeneira, a través de un contrato de comodato por quince años. La figura de comodato significa que el terreno sigue siendo del Municipio de Quito, pero durante ese tiempo la Fundación puede utilizar y adaptar el espacio para sus actividades, siempre y cuando no se trate de actividades lucrativas. Durante el año 2016 se realizaron trabajos de reestructuración y adaptación de las instalaciones, esto se gestionó mediante un fondo guardado durante tres de las colectas anuales que realiza la Fundación.

Hoy en día la FCR está ubicada en la avenida Simón Bolívar y Ruta Viva, ocupa un espacio de 9065.00 m<sup>2</sup> y tiene tres componentes: Centro de investigación, Escuelas de formación y Centro de emprendimiento. Estos componentes se explican en el ítem 2.2 que corresponde a los ejes de acción. Además, la Escuela Granja cuenta con áreas complementarias: consultorios médicos, biblioteca, aulas digitales, canchas deportivas, hospedaje, área de descanso, áreas de recreación, cafetería, granja y huerto.

*Figura 8: Escuela Granja FCR*



Fuente: Fundación Cecilia Rivadeneira (2017)



## 2.2 Ejes de acción

El trabajo de la Fundación Cecilia Rivadeneira se centra en cuatro ejes de acción: investigación, educación, salud emocional y recreación.

En el eje de **investigación**, actualmente se trabaja de manera multimodal en los principales hospitales del país. Dentro de este eje está el programa “Háblame de ti” que se desarrolló con el fin de obtener un conocimiento profundo sobre las necesidades de los niños/as diagnosticados con cáncer y sus familias. Estos resultados estadísticos guían la labor de la Fundación.

El segundo eje es la **educación**, que se realiza a través de un programa de formación que tiene una guía metodológica integral destinada a la facilitación de temas de interés para el voluntariado y para el público interesado en desarrollar habilidades enfocadas en la gestión social y el liderazgo.

Dentro de este eje se encuentran seis Escuelas de formación y son las siguientes:

- Escuela de formación en artes escénicas, Escuela de formación en artes liberales y Escuela de deporte, para niño/as diagnosticados con cáncer y sus hermanos.
- Escuela de apoyo académico, para niño/as diagnosticados con cáncer dentro del sistema nacional de aulas hospitalarias. En esta escuela se desarrolla el programa “Palabras que acompañan”, que se creó con la finalidad de fomentar la lectura en los niños y niñas hospitalizados.
- Escuela de formación para el emprendimiento, el cual está dirigido para madres, padres y tutores.
- Escuela de formación en gestión de desarrollo social.

El tercer eje es la **salud emocional** donde hay personas entrenadas en temáticas humanitarias, técnicas de clown y varias herramientas lúdicas, que visitan hospitales aliados y buscan cambiar su atmósfera amenazante por un espacio lleno de alegría y diversión. En este eje se desarrollan los programas: Juega conmigo, que lo realizan los voluntarios; y los Doctores Sonrisa, que son profesionales capacitados en técnicas lúdicas y formación clown.

Finalmente, el eje de **recreación** que busca construir momentos mágicos e inolvidables para los niños y sus familias fuera de los hospitales. En este eje existen dos programas:

- Fuga de ángeles: En este programa se traslada a los niño/as a lugares donde puedan divertirse y recargar energías.
- Cumpliendo sueños: Este programa se basa en el programa de investigación Háblame de ti, en el cual les preguntan a los niños ¿cuál es su sueño? y les ayudan a hacerlo realidad.

Para alcanzar los objetivos de cada uno de los ejes de acción tienen voluntarios que van desde los 16 a los 72 años de edad. Se hablará más ampliamente de este tema en el apartado 2.7.1 que corresponde al voluntariado.

## **2.3 Objetivos**

El objetivo principal de la Fundación Cecilia Rivadeneira es:

Construir una sociedad con conciencia social, donde los beneficiarios de cada acción son al mismo tiempo actores de su propio desarrollo, para que el resultado sea multiplicador y el impacto positivo tenga un alcance profundo en las familias afectadas por el cáncer infantil.(FCR,2017)

## **2.4 Filosofía corporativa**

La misión, visión y valores de la Fundación Cecilia Rivadeneira se redactaron en el año 2015.

## **Misión**

Transformar la calidad de vida de los niños/as diagnosticados con cáncer y sus familias en el Ecuador a través de sus cinco ejes de acción: investigación, educación, salud emocional, deporte y recreación.

## **Visión**

Ser una organización social referente en el cuidado de niños/as que padecen cáncer y sus familias en Ecuador en un ámbito que va más allá de la ciencia y la tecnología.

## **Valores**

**Innovación:** Creemos en el emprendimiento, en los enfoques novedosos, prácticos y sostenibles que logran cambios sociales positivos en la vida de las familias afectadas por el cáncer infantil.

**Compromiso:** Tenemos una gran responsabilidad con la transformación social, la orientación a las personas, la reivindicación, la defensa de los derechos y la adaptación al cambio para satisfacer las necesidades y expectativas de los niños/as y sus familias.

**Solidaridad:** Nos sentimos responsables de la situación de nuestros semejantes, especialmente de los más vulnerables. Esto nos impulsa a actuar y a mover a otros a la acción para poner fin a las situaciones de injusticia.

**Transparencia:** A través de la rendición de cuentas, garantizamos nuestra eficacia y el acceso a la información, tanto a nuestros usuarios como a las administraciones públicas y a la sociedad.

**Coherencia:** Somos consecuentes, salimos del discurso a la acción y día a día, desde hace 11 años, nuestros esfuerzos y nuestra filosofía está totalmente encaminada a mejorar la calidad de vida de las familias oncológicas del país.

**Eficiencia:** Potenciamos los recursos utilizados para obtener mayores resultados a través de la optimización de procesos. Esta premisa se ha convertido en un reto del cual depende nuestra sostenibilidad.(FCR,2017)

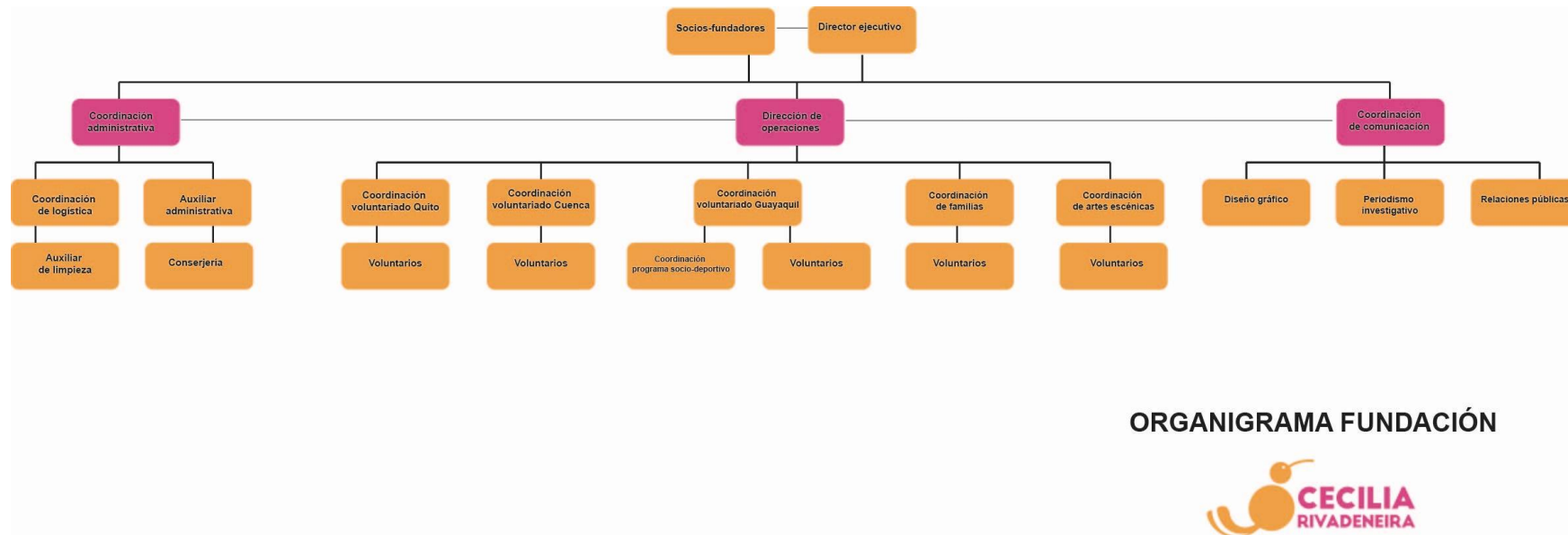
## **2.5 Estructura de la organización**

La organización cuenta, actualmente, con veinte personas que componen el personal administrativo. Liderando la organización están dos áreas: Por un lado, el directorio ejecutivo compuesto por Wilson Merino. Por otro lado, se encuentra el directorio de la fundación, compuesto por cinco personas: presidente, vicepresidente, tesorera, vocal y un abogado. Estas dos áreas se encuentran al mismo nivel jerárquico, puesto que, Wilson Merino es la persona que dirige y encabeza el proyecto, mientras que el directorio, compuesto por socios fundadores, se encargan de avalar el cumplimiento de los procesos. Después vienen tres departamentos: coordinación administrativa, dirección de operaciones y coordinación de comunicación. Cada uno de estos departamentos toman decisiones de manera independiente, sin embargo, es el directorio ejecutivo y el directorio de la fundación quienes tienen la última palabra en la toma de decisiones.

### **2.5.1 Organigrama**

Durante la investigación, la Fundación no contaba con un organigrama oficial documentado que establezca las relaciones entre los miembros de la organización. Con fines académicos se procedió a construir un organigrama basado en una entrevista con Cristina Razza, coordinadora de comunicación hasta agosto 2017, con el apoyo de varios miembros del área administrativa que avalaron el organigrama que se presenta en la Figura 9 de la página siguiente.

Figura 9: Organigrama FCR



Fuente: Fundación Cecilia Rivadeneira (2017)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> En base a las entrevistas realizadas (Anexo 1 y Anexo 2) se construyó el organigrama de la Fundación. Este organigrama fue aprobado por la Lcda. Cristina Razza, coordinadora de comunicación de la Fundación hasta agosto 2017.

## **2.6 Manejo de la comunicación**

Hasta agosto 2017, el manejo de la comunicación externa de la Fundación estuvo a cargo de Cristina Razza, licenciada en comunicación organizacional. Entre sus funciones estaban gestionar las relaciones públicas y el manejo de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y las noticias de la página web. Además, se encargaba de llevar a cabo la campaña anual que realiza la Fundación para obtener fondos que permitan financiar cada uno de los proyectos. A partir de noviembre de 2017, la comunicación externa de la Fundación paso a manos de otra profesional en comunicación.

En cuanto al manejo de comunicación interna, la Fundación no cuentan con una persona que se encargue específicamente de esta gestión, debido a que, siempre se ha manejado este tipo de comunicación de manera informal al considerar que se trata de un equipo pequeño de colaboradores. Sin embargo, reconocen que es de vital importancia incorporar a su equipo de trabajo una persona que se encargue de realizar este trabajo. El principal problema que enfrenta la Fundación, en cuanto a comunicación interna, es que no existe un manual de procedimientos que especifique cómo se deben llevar a cabo los programas; y además otro manual en el que se detallen las funciones y los roles de cada área. Por esta razón, actualmente, la persona que esté libre es la que realiza el trabajo así no esté vinculado con su área. Finalmente, en la organización se desarrollan reuniones periódicas de equipo para planificar y desarrollar actividades determinadas, siendo éste el único ejercicio formal de comunicación interna que se realiza.

### **2.6.1 Campaña anual**

La Fundación realiza una campaña anual, con el fin de obtener fondos para financiar cada uno de sus proyectos y además la utilizan como una estrategia para atraer nuevos voluntarios. La campaña se realiza en: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Portoviejo y Manta.

Cada año se escoge una temática diferente para la campaña entre las cuales se puede mencionar a la campaña del 2016 “Dale un golpe al cáncer” y la del 2017 “Todo empieza contigo”. Para poder llevar a cabo todas las actividades que componen esta campaña, la

Fundación cuenta con el apoyo de una empresa que realiza todo el material audiovisual. La Fundación gestiona todos los eventos a través de auspiciantes. Entre estos podemos mencionar a Plaza de Las Américas que cada año prestan sus instalaciones para que los miembros de la Fundación puedan realizar activaciones para promocionar e inscribir voluntarios.

La etapa de ejecución de la campaña dura dos días, en los cuales todos los voluntarios tanto puntuales como brigadistas, que se inscribieron para esta actividad, salen a las calles de las ciudades antes mencionadas con alcancías y chalecos distintivos de la organización a pedir una donación de mínimo un dólar para contribuir con este proyecto social.

Culminadas las jornadas de colecta una empresa ecuatoriana de valores procede a recoger las alcancías por cada uno de los puntos de recolección, los cuales son definidos previamente por la administración de la Fundación. Una vez que la administración de la Fundación recibe el informe de procesamiento de remesas, llenan las papeletas de depósito y las entregan en las sedes de cada ciudad, donde se realizó la colecta, de la empresa de valores. Para finalmente depositar el dinero en la cuenta de la Fundación en Banco Promérica.

## **2.7 Gestión del talento humano**

La Fundación Cecilia Rivadeneira no cuenta con un profesional que se encargue de la gestión del talento humano, a pesar de que en su organización existen dos tipos de talento: los administrativos, que reciben una retribución económica por su trabajo y los voluntarios. Sin embargo, para gestionar el voluntariado tienen a la coordinación de voluntariado.

### **2.7.1 Voluntarios**

La Fundación cuenta con dos tipos de voluntariado: el voluntariado brigadista y el voluntariado puntual. Por un lado, el voluntariado puntual consiste en que el voluntario participe dentro de la fundación en actividades específicas, las cuales se encuentran publicadas en un calendario dentro de la página web de la Fundación. El voluntario escoge la actividad en la que quiere participar y se inscribe. Por otro lado, los voluntarios brigadistas tienen un compromiso más formal con la organización y por lo tanto se les

asigna una brigada, compuesta por seis voluntarios y un líder, para que puedan participar en las diferentes actividades de manera activa y planificada.

El trabajo de las brigadas se centra, principalmente, en el programa “Juega conmigo”. Este programa consiste en ingresar ya sea al Hospital Andrade Marín o al Hospital Militar, para realizar actividades lúdicas con los niños con cáncer que se encuentran internados. Sin embargo, desde que se inauguró la Escuela Granja el trabajo de las brigadas se ha enfocado en este proyecto, con el fin de impulsarlo. En este programa también pueden participar voluntarios puntuales.

Los voluntarios brigadistas se encargan del programa “Cumpliendo sueños”, en el que la brigada asignada debe buscar una manera creativa y especial de comunicarle al niño y a su familia, que su sueño será cumplido. Además, se encargan de realizar las visitas domiciliarias, que consisten en entrar al entorno del niño. En estas visitas entran máximo cinco personas, entre las cuales esta una persona de investigación y cuatro voluntarios que van de alguna brigada.

Finalmente, participan en actividades de la Escuela Granja como el Taller de artes escénicas, mingas y kermés.

En la Fundación hay voluntarios en las tres ciudades principales del país: Cuenca, Guayaquil y Quito. Para fines de esta investigación se eligió trabajar con el voluntariado brigadista de Quito. Este está conformado por catorce brigadas, en cada brigada hay un líder y aproximadamente seis voluntarios.



## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO**

Como antecedente a esta investigación se realizó, el 17 de noviembre del 2016, un grupo focal con seis líderes de brigada de la Fundación, con el objetivo de diagnosticar la situación de los voluntarios brigadistas. La matriz y las preguntas de la aplicación de esta técnica se encuentran en el Anexo 4.

#### **3.1 Metodología de la investigación**

Para esta investigación se utilizó el método mixto propuesto por Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la investigación* (2014). Este método consiste en aplicar primero un método cuantitativo con el fin de recoger datos numéricos exactos que luego serán analizados de manera más profunda, a través de un método cualitativo. La investigación mixta permitió determinar cuáles son las estrategias comunicacionales adecuadas para motivar a los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira.

Por un lado, el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías” (Sampieri, 2014). Por esta razón, primero se realizó una encuesta a los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito, para diagnosticar los problemas en cuanto a motivación.

Por otro lado, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014).

A continuación se describen más ampliamente las técnicas antes mencionadas.

### 3.1.1 Observación investigativa

La observación investigativa consiste en adentrarse profundamente en situaciones sociales, al estar atento a todos los detalles, sucesos, eventos e interacciones, que se desarrollan en un contexto determinado. Para Roberto Hernández Sampieri (2014) “La observación investigativa no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos” (p.399). Lo que significa que no se debe tomar en cuenta, únicamente, lo que se ve en las interacciones sino también procesar las reacciones y sentimientos que generan dichas interacciones.

Los propósitos principales de la observación en el método cualitativo según Hernández Sampieri (2014) son:

- Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que las generan.
- Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan.
- Identificar problemas sociales.
- Generar hipótesis para futuros estudios.(p.399)

Así, varios autores, entre ellos Angrosino y Rosenberg (2012), Willig (2008) en el libro de Hernández Sampieri (2014) proporcionan una idea de los elementos más específicos que se pueden observar:

- Ambiente físico (entorno): tamaño, distribución, señales, accesos, sitios con funciones centrales.
- Ambiente social y humano: formas de organización en grupos, patrones de vinculación (propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones); líderes y quienes toman decisiones; costumbres. Además de nuestras impresiones iniciales al respecto, es conveniente trazar un mapa de relaciones o redes. (Hernández Sampieri,2014,p.399)

Para analizar mediante una observación el trabajo que realizan las y los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito, con los niños y niñas con cáncer se escogió un espacio, tanto para el ambiente físico como para la estructura organizacional: La Escuela Granja de la Fundación.

En el espacio físico se utilizaron las siguientes preguntas ¿qué tan grande es?, ¿cómo es su

distribución?, mientras que para la estructura organizacional se tomó en cuenta la jerarquía, su ambiente social, los grupos, los vínculos, ¿quiénes son los líderes?, costumbres, y el servicio que se brinda a los niños y niñas con cáncer. Todo esto con el fin de entender todo lo que rodea a la interacción que nos interesa. Posteriormente, la observación se enfocó en el trato que recibe el voluntario, ¿quién o quiénes lo reciben y atienden en la Fundación?, ¿cómo lo tratan (con cortesía, de forma grosera, con indiferencia)?, ¿qué estrategias utilizan, actualmente, para motivarlos? Finalmente, la observación se centró en la interacción de los voluntarios y los niños y niñas con cáncer.

La información que se recabó, el sábado cinco de agosto de 2017, se ubica en la Tabla 1 agrupando las que se refieran al mismo episodio. El criterio que se utilizó para ubicar la observación fue por pregunta:

**Tabla 2**

*Resultados de la observación*

Resumen	Anotación de la observación directa
<p><b><u>La Escuela Granja de la Fundación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tan grande es?</li> <li>• ¿Cómo es su distribución?</li> </ul>	<p>Datos técnicos del predio:</p> <p><b>1.3 Área total del terreno:</b> 9065.00 m2  <b>1.3 Ubicación:</b> Av. Simón Bolívar y Ruta Viva  <b>1.3 Sector:</b> Santa Rosa  <b>1.3 Parroquia:</b> Cumbayá</p> <p>La Escuela Granja cuenta con tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de investigación</li> <li>• Escuelas de formación</li> <li>• Centro de emprendimiento</li> </ul> <p>Además cuenta con áreas complementarias:</p> <p>Consultorios médicos, biblioteca, aulas digitales, canchas deportivas, hospedaje, área de descanso, áreas de recreación, cafetería, granja y huerto.</p>
<p><b><u>Estructura organizacional:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía, los grupos, los vínculos, costumbres</li> <li>• ¿Quiénes son los líderes?,</li> <li>• Servicio que se brinda a los niños y niñas con cáncer</li> </ul>	<p>En el día de la observación estaban dos brigadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Memo Aquiles:</b> Su líder Kathe Burgasí</li> <li>• <b>Memo Acuarelas :</b> Su líder Michelle Collaguazo</li> </ul> <p>Entre los miembros de la misma brigada existe un vínculo de compañerismo, mientras que existe un desconocimiento de los miembros entre brigadas.</p>

A los niños y niñas con cáncer y sus hermanos se les brinda un servicio recreativo, a través de juegos y dinámicas lúdicas realizadas por los voluntarios. El día sábado se ofreció un taller de magia para todos los niños, este taller lo realizó un mago invitado con la ayuda de los voluntarios. Los niños más pequeños recibieron una clase de manualidades, en la cual realizaron títeres de dedo hechos con fomix. Este taller fue realizado por cuatro estudiantes de educación inicial que realizan sus horas de vinculación en la Fundación.

La Fundación, a su vez, ofreció un espacio de recreación para madres el cual tiene como objetivo, que durante la jornada de 9:00 am a 12:00 pm las madres se desvinculen totalmente del cuidado de sus hijos. Este espacio consistió en un taller de baile dictado por una profesora.

El día sábado también se realizó un programa de gestión que esta abierto para cualquier persona u organización que desee participar. En este programa no interfieren los voluntarios, sin embargo pueden asistir al curso como participantes.

Algunos voluntarios llegaron a la Escuela Granja en los recorridos que traen a los niños desde distintos puntos de la ciudad, mientras que otros llegaron de manera particular al establecimiento.

**Condición en la que llegó el voluntario:**

- ¿Quién o quiénes lo reciben y atienden en la Fundación?
  - ¿Cómo lo tratan (con cortesía, de forma grosera, con indiferencia)
  - ¿Qué estrategias utilizan, actualmente, para motivarlo?
- Nadie los recibió, los voluntarios llegaban y se dirigían a la cancha central de la Escuela Granja para esperar el inicio de las actividades. Algunos voluntarios se colocaron el chaleco naranja distintivo de la Fundación, mientras que a otros fue necesario pedirles que se los pongan. No se realiza una actividad de inicio exclusiva para integración de las brigadas, se inicia directamente con los juegos para los niños.
  - Existe un trato cordial entre los miembros administrativos de la Fundación y los voluntarios.
  - Los voluntarios, actualmente, presentan en mayor grado una motivación intrínseca para realizar la actividad voluntaria.

Como se señaló en el Capítulo 1, la “Teoría de los dos factores” de Frederick Herzberg se ajusta al objeto de estudio, ya que señala que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores que están íntimamente relacionados: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Por un lado, los factores higiénicos son aquellos que están ligados a factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. Esto significa que estos factores se presentan por el contexto y por las condiciones del trabajo.

La observación (Tabla 1) y las entrevistas (Anexo 1 y Anexo 2) previamente realizadas, permitieron evaluar los factores higiénicos como lo son las instalaciones, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la administración y los voluntarios, los reglamentos internos, la relación con los colegas, etc. Estos factores son los más utilizados por las organizaciones para motivar a las personas, sin embargo tienen una capacidad limitada para influir en la gente por lo que se considera que son de carácter preventivo. Como se observa en la Tabla 1, los factores higiénicos dentro de la organización no presentan mayores problemas, pero estos factores sólo evitan la insatisfacción de los colaboradores pero no logran aumentar de manera significativa los niveles de satisfacción de las personas.

Por otro lado, los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades que se desarrollan dentro de él. Están relacionados a condiciones internas y a las necesidades secundarias de la persona. Al tratarse de condiciones internas a la persona se realizó una encuesta con el objetivo de evaluar los factores motivacionales de las y los voluntarios brigadistas. Como se argumentó en el Capítulo 1, al contrario de los factores higiénicos, los factores motivacionales cuando son óptimos generan una satisfacción duradera y aumentan la productividad de las personas, pero cuando son precarios acaban con la satisfacción.

### **3.1.2 Encuesta**

En el texto *Técnicas de investigación en Comunicación Social* (1999) José Luis Piñuel y Juan Gaitán, señalan que la encuesta es una técnica de obtención de datos cuantificables válidos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

En esta investigación, la encuesta se organizó en ocho secciones. La primera sección corresponde a datos generales del voluntario. Las cinco secciones siguientes se establecieron en base a las teorías de motivación utilizadas en el marco teórico de esta investigación y fueron las siguientes: social, estima, autorrealización, formación, comunicación y coordinación. La penúltima sección fue la de salud emocional, ya que este tema se adecua a las necesidades del objeto de estudio de esta investigación, debido al trabajo que realizan los voluntarios con las y los niños diagnosticados con cáncer y sus familias. Además, se dejó como opcional una última sección de sugerencias para que los voluntarios brigadistas puedan expresar su opinión de una forma más libre.

En total se establecieron veinticuatro ítems, de los cuales catorce se formularon en Escala de Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932 y se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Roberto Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la investigación* (2014) señala que este método consiste en:

Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. (p.238)

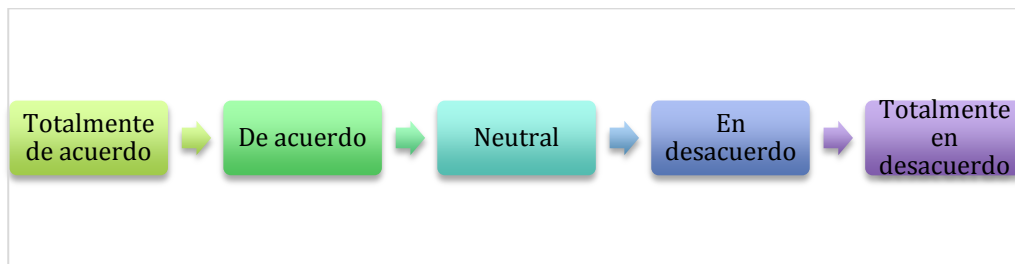
Esto quiere decir que las afirmaciones que se plantean califican al objeto de actitud que se está midiendo. Sampieri sostiene que el objeto de actitud puede ser cualquier “cosa física”, un individuo, un concepto, una marca, una actividad, una profesión, un edificio, etc. En este caso el objeto de actitud es la motivación que se le brinda al voluntario brigadista en relación a las distintas necesidades que se explicaron en el Capítulo 1 de esta investigación.

Las afirmaciones o enunciados que se establecen para la escala Likert pueden tener una dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. La encuesta que se aplicó a los voluntarios brigadistas solo estuvo compuesta por enunciados favorables o positivos, de este modo, cuanto más de acuerdo con el enunciado estén los encuestados, su actitud será igualmente más favorable al objeto de actitud (Sampieri, 2014, p.241).

Además en el concepto de escala de Likert, el autor indica que las opciones de respuesta o puntos de la escala deben ser cinco. Estos puntos indican cuánto se está de acuerdo con el

enunciado correspondiente. Existen varias formas de plantear la escala, pero para esta encuesta se utilizó la alternativa dos que sugiere Sampieri. Esta alternativa se puede observar a continuación en la Figura 10.

*Figura 10:* Escala de Likert



Fuente: Sampieri (2014, p.239)

A cada una de las opciones de respuesta se le debe asignar un número y sólo se puede marcar una respuesta, ya que se considera un dato inválido si se marcan dos o más opciones. Para esta encuesta se planteó una escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo.

La encuesta se envió el cuatro de octubre de 2017, a través de correo electrónico a la coordinadora del voluntariado sede Quito, Soledad Narváez, para que la aprobara. Después se realizó una encuesta piloto, a los líderes del voluntariado brigadista, para determinar aquellos enunciados y preguntas que presentaban algún error o desentendimiento por parte de los encuestados. Con la información obtenida a partir de estas dos actividades se ejecutó el diseño final de la encuesta, la cual se puede observar en el Anexo 3.

### ***3.1.2.1 Descripción de la población***

Para obtener el dato de la población total a encuestar se tomó en cuenta que actualmente hay 14 líderes, quienes tienen a su cargo entre cinco y seis voluntarios activos. Según los datos obtenidos en la reunión de líderes de brigada, el total de voluntarios brigadistas activos en la sede Quito sería 84. Al tratarse de una población menor a 100 se procedió a



realizar un censo, lo cual significa encuestar al número total de la población, que en este caso es de 84 voluntarios.

La encuesta final se envió el lunes seis de noviembre 2017, a través del mail institucional de voluntariado de la Fundación ([voluntariado@fcr.org.ec](mailto:voluntariado@fcr.org.ec)) como se acordó con el Área de Comunicación y con la Coordinación de voluntariado sede Quito de la Fundación, dado que las brigadas cumplen sus funciones en distintos fines de semana del mes, ya sea en ingresos hospitalarios o en la Escuela Granja. Esta encuesta se envió a todos los voluntarios que se encuentran en la base de datos de voluntariado de la FCR sede Quito. Sin embargo, solo se obtuvieron 22 respuestas hasta el miércoles 15 de noviembre, por lo que se solicitó a la coordinadora de voluntariado, Soledad Narváez, que enviará un recordatorio a través del mail institucional para que más voluntarios envíen sus respuestas. Hasta el lunes 27 de noviembre se solicitó que se envié un recordatorio a los voluntarios, pero solo se recibieron tres respuestas más, por lo que fue necesario contactarse en diciembre 2017 con algunos líderes de brigada para que envíen la encuesta al grupo de *WhatsApp* de su respectiva brigada. Finalmente, se obtuvieron 25 respuestas entre noviembre y diciembre de 2017, por lo tanto la investigación se convirtió en un estudio exploratorio.

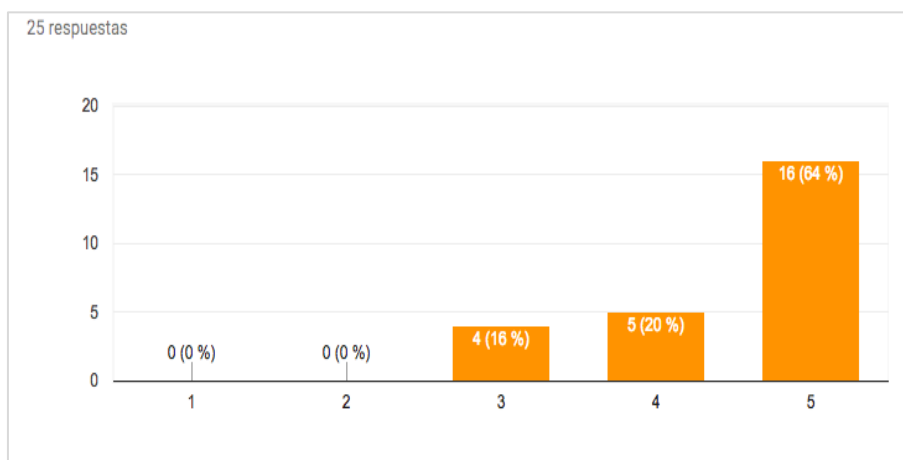
## **3.2 Presentación de resultados**

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron de los enunciados y preguntas establecidas para medir la motivación de las y los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito, según las teorías antes explicadas.

### **3.2.1 Social**

Abraham Maslow (1943) señala que una de las motivaciones de las personas está estrechamente ligada a la vida del individuo en sociedad, su necesidad de amistad o de pertenencia a grupos. Para medir este tipo de motivación se empleó el enunciado 6, en el que para responder, se planteó una escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo.

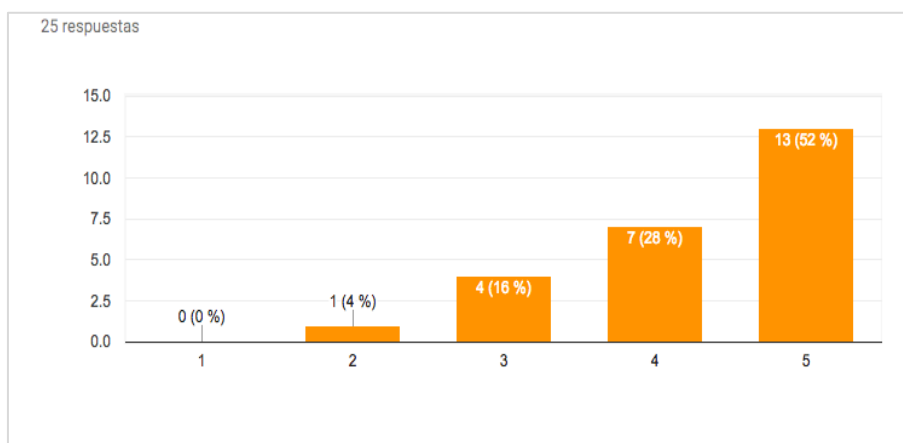
*Figura 11:* Enunciado 6: Me siento parte de un equipo cuando estoy con los miembros de mi brigada



En la Figura 11 se puede observar que la mayoría de los voluntarios brigadistas encuestados sienten que forman parte de un equipo cuando están en su brigada, lo que indica que la necesidad social sí puede ser un factor que incide en la asistencia del voluntario a la Fundación, ya que en el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA) se propone que una de las necesidades personales que pueden orientar a la persona hacia la acción voluntaria es la de pertenencia a un grupo.

Para poder determinar si el vínculo que mantienen entre voluntarios incide en su trabajo dentro de la Fundación, se empleó el enunciado 7: Mi relación con los demás voluntarios, me motiva a tener un mejor desempeño. Con una escala del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo.

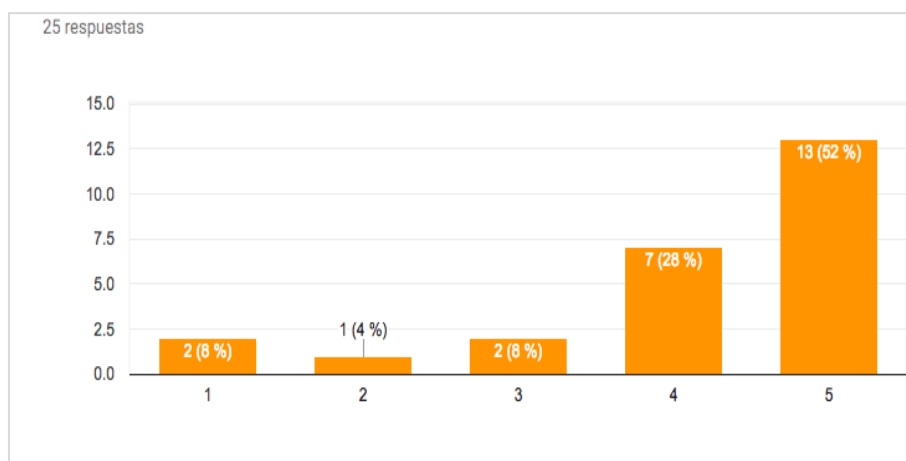
*Figura 12:* Enunciado7: Mi relación con los demás voluntarios, me motiva a tener un mejor desempeño



En la Figura 12 se observa que el hecho de mantener una relación con los demás voluntarios, para la mayoría de las personas encuestadas, sí es un factor que les motiva a tener un mejor desempeño. Mientras que el 44% de voluntarios se mantienen en un rango de 3 y 4 lo que sigue representando una respuesta favorable al enunciado. Esto se ratifica con lo expuesto en el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA), ya que en ese texto se explica que la necesidad de establecer contactos sociales, es otra de las razones que impulsan a la persona a realizar voluntariado.

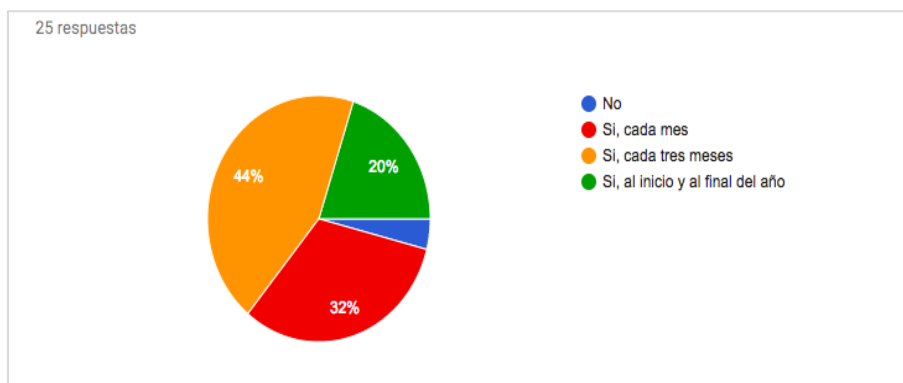
Para finalizar esta sección fue necesario evaluar el trabajo que realizan en la Fundación con respecto a este tipo de motivación, por esta razón se formuló el enunciado 8: Considero que la Fundación fomenta el compañerismo y la unión entre voluntarios.

*Figura 13:* Enunciado 8: Considero que la Fundación fomenta el compañerismo y la unión entre los voluntarios de las distintas brigadas



La Figura 13 muestra que el 52% de los voluntarios encuestados están totalmente de acuerdo en que la Fundación fomenta el compañerismo y la unión entre voluntarios. Sin embargo, el 48 % restante se encuentra dividido en la escala. Lo que nos indica que sí es un factor que se puede reforzar. Por esta razón, pensando en la estrategia que se podía sugerir se formuló el enunciado 9: Me gustaría que existan jornadas de integración entre brigadas.

*Figura 14:* Enunciado 9: Me gustaría que existan jornadas de integración entre brigadas



La Figura 14 revela que a los voluntarios sí les gustaría tener jornadas de integración entre brigadas, la mayoría prefiere que esta actividad se realice cada tres meses, por lo tanto es una estrategia que se la desarrollará en el Capítulo 4.

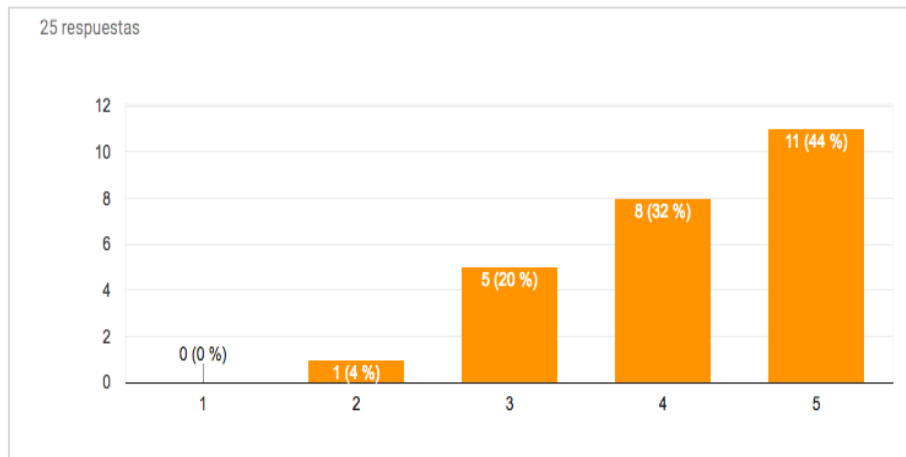
### 3.2.2 Estima

La estima es un factor que se considera muy importante dentro de las organizaciones sociales, puesto que los voluntarios al no recibir una retribución económica por su trabajo, encuentran en este factor una forma de retribución. En el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA) se explica que la estima dentro del voluntariado, hace referencia a sentir el reconocimiento por parte de las personas a las que el voluntario ayuda y de los otros voluntarios, además sentir autoestima por lo que hace, ofrece y recibe, es decir sentirse valorado por su aporte.

Para evaluar este factor se establecieron tres enunciados, los cuales se respondieron mediante escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo.

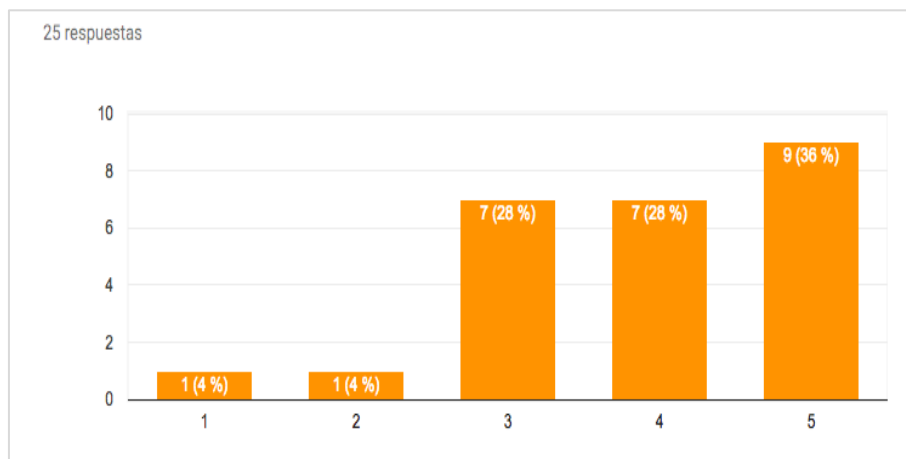
En la Figura 15 que se encuentra a continuación se observa que el 44% de voluntarios sienten que su aporte a la Fundación es significativo pero el resto de voluntarios, que componen el 56 % restante están divididos en la escala lo que demuestra que es un factor que se requiere mejorar dentro de la Fundación, ya que este podría influir en la deserción de los voluntarios.

*Figura 15:* Enunciado 10: Siento que mi aporte a la Fundación es significativo



Una manera de demostrar al voluntario que su aporte es significativo, es escuchando sus opiniones y sugerencias, por esta razón se formuló el enunciado 11: La Fundación toma en cuenta mis opiniones o sugerencias. Esto, con el fin de evaluar cómo se está manejando este factor dentro de la Fundación.

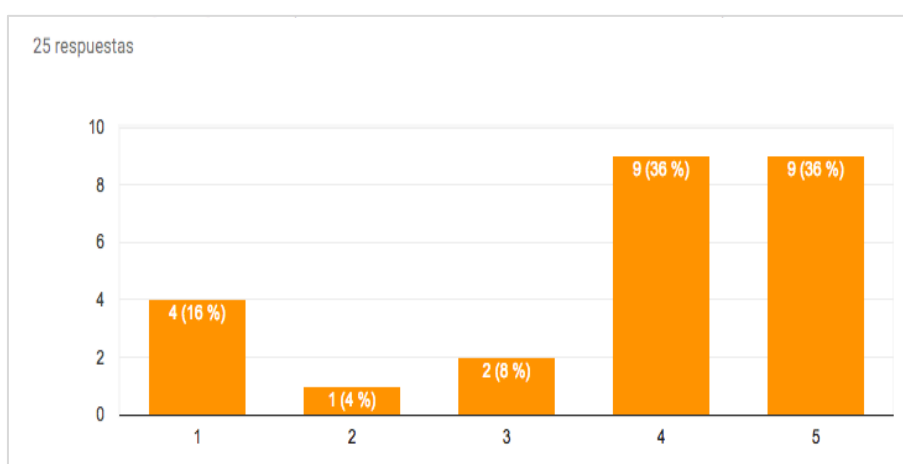
*Figura 16:* Enunciado 11: La Fundación toma en cuenta mis opiniones o sugerencias



En la Figura 16 se observa que 36 % de voluntarios consideran que sí se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias. Adicionalmente, el 56 % de voluntarios encuestados optaron por responder con una puntuación de 3 y 4 en la escala de Likert, lo que continúa siendo una respuesta favorable. Este tema también se abordó en el grupo focal realizado a los líderes, teniendo como respuesta que cuando dan sus sugerencias, muchas veces no conocen la razón por la que éstas no son tomadas en cuenta. Esto se puede observar en la matriz del grupo focal en el Anexo 4.

Finalmente, se formuló una pregunta destinada a conocer si en la Fundación, actualmente, se realizan estrategias de estima para retribuir al voluntario por su trabajo. En la Figura 17 se observa que el 36% de voluntarios han recibido un incentivo como felicitaciones u otro tipo de reconocimientos cuando realizan algo bien. Por esta razón, en el Capítulo 4 se propusieron estrategias para mejorar este factor dentro del voluntariado brigadista.

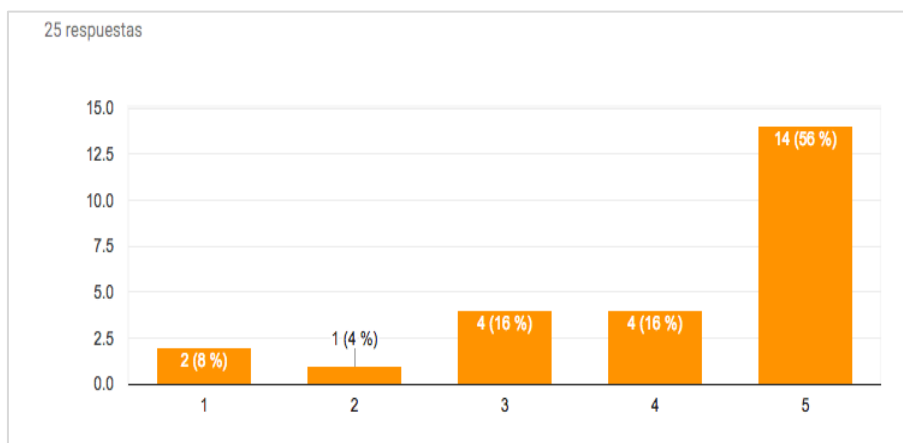
*Figura 17:* Enunciado 12: Recibo algún tipo de incentivo no monetario por parte de la Fundación cuando hago algo bien (felicitaciones, reconocimientos u otros)



### 3.2.3 Autorrealización

Abraham Maslow (1943) señala que las necesidades de autorrealización son las necesidades más elevadas en las que la persona alcanza el desarrollo total de sus aptitudes y capacidades. Esto según Chiavenato (2011) se evidencia en las organizaciones, cuando la persona decide afrontar desafíos complejos, con el fin de mostrar todas sus capacidades. En la Fundación Cecilia Rivadeneira, los voluntarios al estar ubicados en brigadas, tienen la oportunidad de llegar a ser líderes de sus brigadas o de otra brigada que requiera de un nuevo líder. Por esta razón, fue necesario plantear un enunciado que nos indique si los voluntarios conocen que pueden progresar de esta manera en la Fundación.

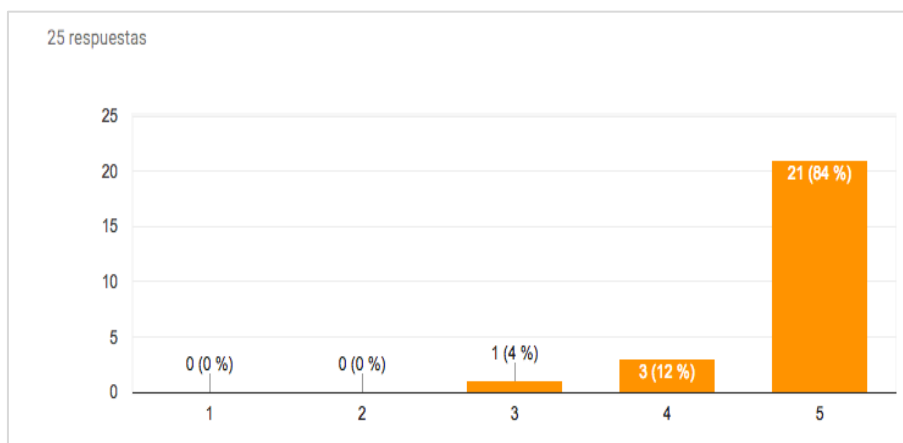
*Figura 18:* Enunciado 13: Si trabajo duro, tengo la oportunidad de progresar en la Fundación



En la Figura18 se puede observar que el 56% de voluntarios conocen que pueden progresar dentro de la Fundación pero el 44% se encuentra dividido en la escala, lo que demuestra que es un factor que puede ser trabajado dentro de la Fundación, para que después se convierta en una causa de motivación para los voluntarios brigadistas.

Como se mencionó anteriormente la autorrealización hace referencia a que la persona logre alcanzar el desarrollo total de sus aptitudes y capacidades. Por este motivo se formuló un enunciado que permita evaluar la autorrealización personal del voluntariado. En el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA) las necesidades de autorrealización que impulsan a las personas a realizar voluntariado son las siguientes: de sentirse útil, de sentirse capaz y de utilizar positivamente el tiempo libre del que dispone.

*Figura 19:* Enunciado 14: Voy a la Fundación porque contribuye con mi desarrollo personal



Como respuesta a este enunciado, en la Figura 19 se puede observar que el 84 % de voluntarios asiste a la Fundación porque consideran que la acción voluntaria contribuye con su desarrollo personal. Este factor con un buen manejo de comunicación, podría ser un motivo que impulse a otras personas a realizar voluntariado.

### **3.2.4 Formación**

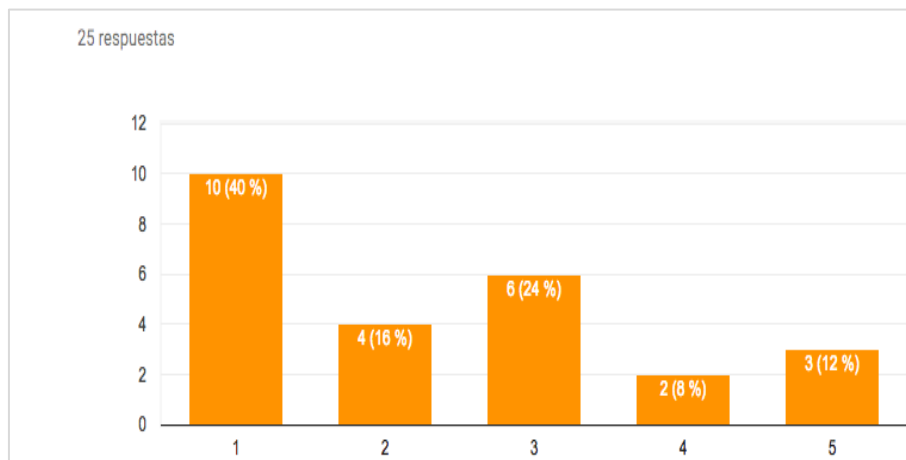
Según la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, “la formación capacita al voluntario para la tarea que desarrolla, tarea que, a la vez, si se hace con auténtico espíritu de servicio voluntario, promueve cuantitativa y cualitativamente la acción social”(p.1). Por esta razón es muy importante para las organizaciones sociales tener un programa de formación para su voluntariado.

Como en la Fundación Cecilia Rivadeneira existe un programa de gestión en la que los voluntarios pueden participar, lo que se evaluó fue el seguimiento al progreso del voluntario y la asistencia de los voluntarios a los programas de gestión que imparten en la Fundación.

Para evaluar el progreso del voluntario se formuló el enunciado 15: En los últimos seis meses alguien en la Fundación me ha hablado sobre mi progreso como voluntario. Mientras que para evaluar la frecuencia con la que los voluntarios asisten a las capacitaciones se formuló la pregunta 16: ¿Con qué regularidad asistes a las capacitaciones que imparte la Fundación? Para responder a esta pregunta los voluntarios tenían tres opciones: siempre que haya una, cuando tengo tiempo y nunca voy.

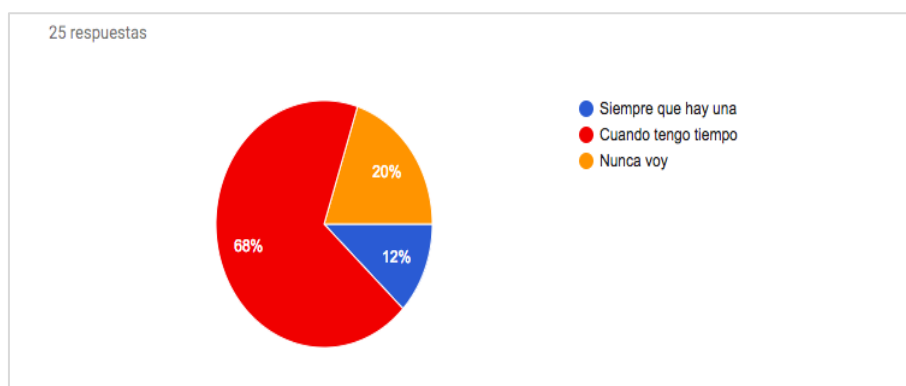


*Figura 20:* Enunciado 15: En los últimos seis meses alguien en la Fundación me ha hablado sobre mi progreso como voluntario



En la Figura 20 vemos que el 40% de voluntarios esta en total desacuerdo con el enunciado y el otro 40% se encuentra dividida en los números 2 y 3 de la escala, lo que indica que no es continuo el *feedback* del trabajo que realizan los voluntarios en la Fundación. Este ejercicio de *feedback* es muy importante para la Fundación y los voluntarios, ya que sirve como un mecanismo de formación del voluntario. Lo que según M. E. Alfaro (1990) es imprescindible para garantizar la calidad de la tarea, incrementar la motivación, aumentar el tiempo de colaboración dentro de la organización y para mejorar las condiciones de trabajo de los voluntarios por lo que se refiere a la tarea concreta que desarrolla.

*Figura 21:* Enunciado 16: ¿Con qué regularidad asistes a las capacitaciones que imparte la Fundación?



Como se mencionó en el Capítulo 1, en la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España se propone que una correcta planificación de la formación contribuye a: el crecimiento personal de los voluntarios; la cohesión de los miembros de la asociación, para conseguir una buena dinámica interna; el conocimiento y la comprensión de la realidad sobre la que se ha de intervenir; la ejecución eficaz de las tareas de intervención; la organización, gestión y funcionamiento de la asociación y la sensibilización social del voluntario para adoptar actitudes críticas ante las injusticias sociales.

Por estos motivos es necesario que las personas que ingresan a la Fundación conozcan que realizar voluntariado es una tarea que requiere una capacitación constante. Esta definición se complementa con lo que, Agustín Domingo Moratalla (1996), autor citado en el manual de Capacitación en Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA), recalca que el voluntario debe ser una persona que no moviliza, únicamente, su voluntad sino que moviliza sus conocimientos, sus capacidades y sus intereses, y por lo tanto, ya no nos encontramos ante un voluntariado simplemente afectivo, sino con un voluntariado efectivo, con capacidad para transformar su entorno no sólo en el nivel social sino cultural y político. Sin embargo, en la Figura 21 se observa que el 68% de los voluntarios asiste a las capacitaciones cada vez que tiene tiempo.

### **3.2.4 Comunicación y coordinación**

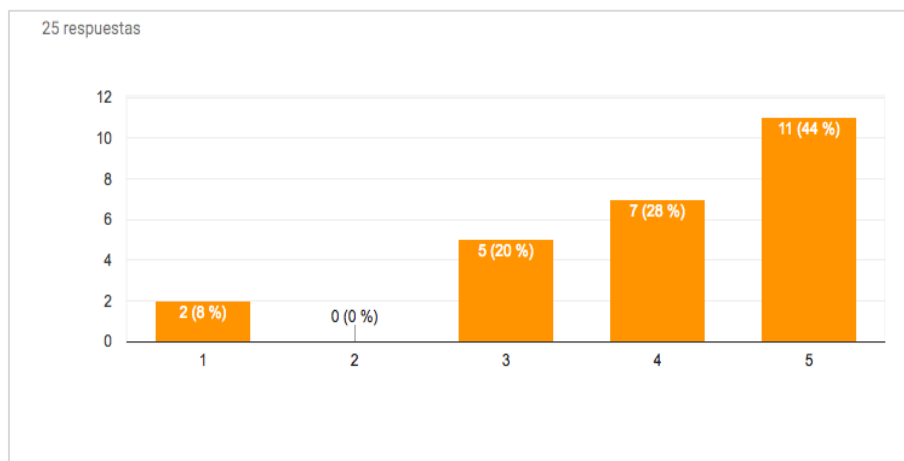
La comunicación, como se explica según Horacio Andrade (2013), en el Capítulo 1, es un fenómeno que se da naturalmente en una organización, cualquiera que sea su tipo y su tamaño; esto lo argumenta basado en que la comunicación es el proceso social más importante y al haber personas dentro de las organizaciones no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Para hablar de comunicación interna es necesario enfocarse, en primera instancia, en las personas. Debemos entender que dentro de las organizaciones hay personas con distintas personalidades, expectativas y con diferentes grados de motivación, que comparten tiempo y espacio con otras personas. Esto hace que se creen lazos de interdependencia y de interrelación laboral. Para Sara Diez en su libro *Técnicas de comunicación* (2011) la interdependencia se da cuando las personas necesitan coordinación en las actividades que realizan, para que puedan alcanzar los objetivos de la organización. Es aquí donde surge la

comunicación interna, ya que la coordinación requiere de una dinámica interpersonal eficaz.

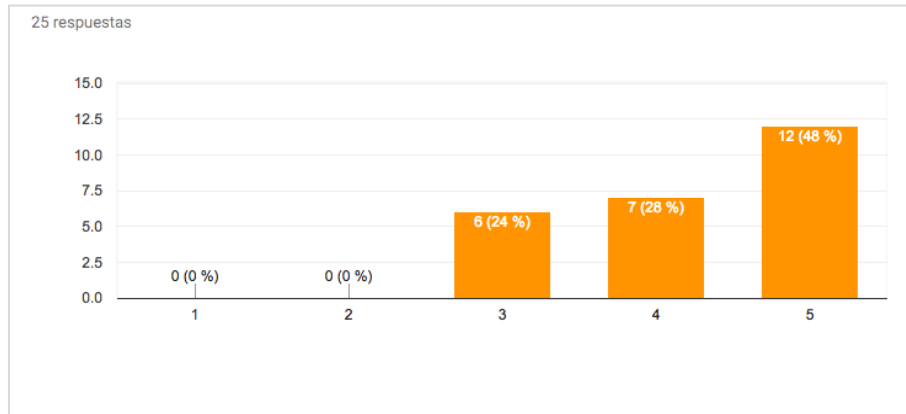
La comunicación y las dinámicas interpersonales se midieron a partir de dos enunciados: enunciado 17: La comunicación entre los voluntarios y el personal de la Fundación es buena y el enunciado 18: Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi brigada, para responder a estos enunciados se planteó una escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo.

*Figura 22:* Enunciado 17: La comunicación entre los voluntarios y el personal de la Fundación es buena



Los resultados del enunciado 17 expresan que el 44% de los voluntarios consideran que existe una buena comunicación entre los voluntarios y el personal de la Fundación, mientras que el 48% restante se encuentra dividido en los rangos 3 y 4 de la escala, lo que nos indica que la comunicación es aceptable y que el 8% de voluntarios que indicó que esta en total desacuerdo con el enunciado se pueden tratar de situaciones específicas. Este resultado se complementa con el enunciado 18 que muestra que a los voluntarios les resulta fácil expresar sus opiniones en sus respectivas brigadas como se puede observar en la Figura 23, lo que representa una oportunidad para los fines de esta investigación que es utilizar a la comunicación como una herramienta para motivar al voluntariado brigadista.

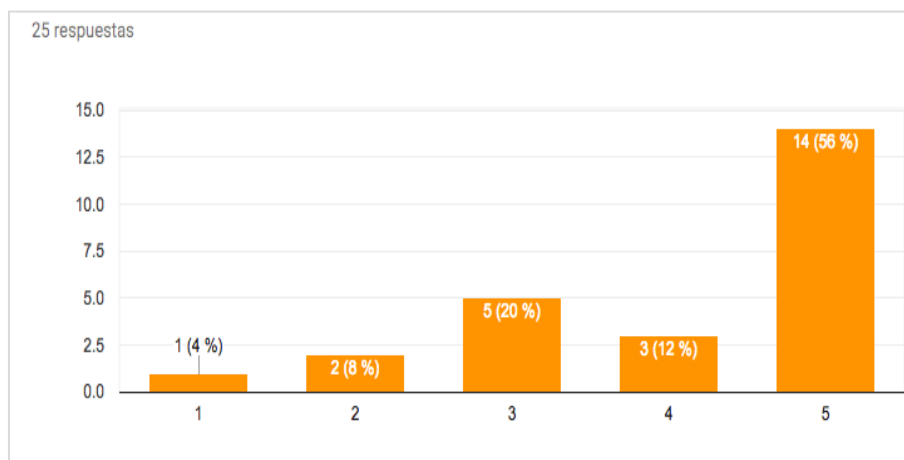
Figura 23: Enunciado 18: Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi brigada



Como también se mencionó en el Capítulo 1, Francisca Morales (2000) reafirma lo expuesto por la autora Sara Diez señalando que la comunicación interna tiene como objetivos: lograr un clima de implicación e integración de las personas, en sus respectivas empresas e incrementar la motivación y la productividad. Sin embargo, agrega un objetivo a la comunicación interna que es contar a los públicos internos acerca de la organización, qué es lo que ésta hace. Esto implica que los colaboradores conozcan la misión, visión, valores, estrategias y objetivos de la organización. En otras palabras, el objetivo de la comunicación interna es lograr que los miembros de la organización entiendan y se apropien de la cultura organizacional.

Para evaluar este factor se formuló el enunciado 19: Recibo la información necesaria para desempeñar correctamente mis actividades de voluntariado. Al igual que en los enunciados anteriores se planteó una escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo.

Figura 24: Enunciado 19: Recibo la información necesaria para desempeñar correctamente mis actividades de voluntariado



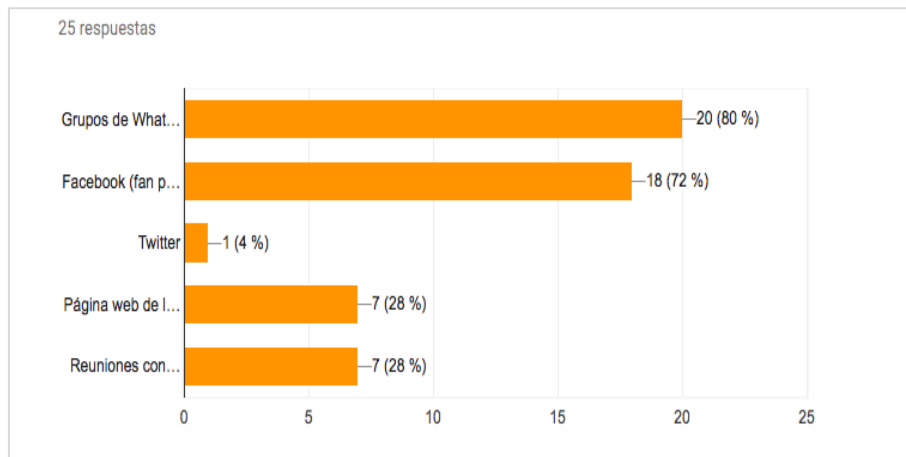
Como se observa en la Figura 24, el 56% de los voluntarios están totalmente de acuerdo en que reciben la información necesaria para desempeñar sus actividades de voluntariado, sin embargo en el grupo focal que se realizó para diagnosticar la situación del voluntariado brigadista de la Fundación, cuatro de los seis líderes que participaron sugieren que en algo en lo que podría mejorar la Fundación es en la organización y comunicación. La matriz del grupo focal se puede observar en el Anexo 4.

Cuando se trata de mantener informados a los colaboradores, las organizaciones aplican el axioma “imposible no comunicar”, ya que todas tienen comunicación interna, ya sea a través de un canal formal o informal. Con el fin de conocer si están siendo óptimos los canales de comunicación de la Fundación se preguntó en la encuesta a través de qué canal de comunicación se enteran de información relevante de la Fundación.

Los resultados de esta pregunta se pueden observar en la Figura 25, que se encuentra a continuación. Como esta encuesta fue dirigida a los voluntarios brigadistas de la Fundación, se entiende el por qué los grupos de *WhatsApp* ocupan el primer lugar, ya que es el canal donde se maneja información interna de la Fundación, es decir el canal a través del cual se informa a los voluntarios sobre las actividades que deben realizar. A pesar de ello en la reunión de líderes, donde se realizó la encuesta piloto, los líderes manifestaron que en muchas ocasiones no obtienen una respuesta por parte de los voluntarios.

El segundo lugar lo ocupa Facebook que dentro de la Fundación sirve como un canal para dar a conocer el trabajo que realiza la Fundación y a su vez es el medio por el cual se convocan a nuevos voluntarios.

*Figura 25: Enunciado 20: ¿A través de qué canal de comunicación me entero de información relevante de la Fundación? Se puede escoger más de una opción*

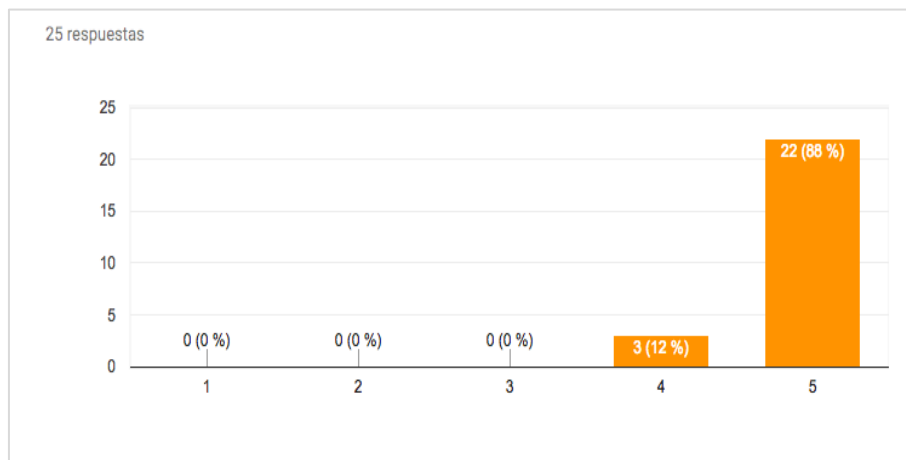


### 3.2.5 Salud emocional

Las personas cuando ponen en acción sus destrezas corporales y cognitivas para la realización de su trabajo están expuestas a diferentes emociones, por lo tanto resulta importante hablar sobre el trabajo emocional.

Para Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) el trabajo emocional es la situación en la cual un individuo expresa emociones que se desean en la organización, durante sus actividades interpersonales. Este tipo de trabajo se dificulta cuando los colaboradores tienen que proyectar una emoción mientras sienten otra. A esta discrepancia los autores la denominan como “disonancia emocional”. (p.109) Para evaluar este factor se estableció el enunciado 21: Me preocupo por tener un buen estado de ánimo durante mis jornadas de voluntariado, para responder se planteó una escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo. La respuesta de este enunciado se puede observar en la Figura 26.

*Figura 26: Enunciado 21: Me preocupo por tener un buen estado de ánimo durante mis jornadas de voluntariado*



Como se puede observar en la Figura 26, el 88% de voluntarios se preocupa por tener un buen estado de ánimo durante sus jornadas de voluntariado, lo que de acuerdo a la teoría sobre la disonancia emocional de Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) se trata del estado emocional que requiere la organización, ya que como se explicó en el Capítulo 2 de esta investigación, los voluntarios realizan actividades lúdicas durante sus jornadas de voluntariado. En el Capítulo 1, se mostró como los autores Robbins y Judge sugieren que las organizaciones en busca de la estabilidad emocional de sus colaboradores, deben conocer los dos tipos de actuación que pueden presentar: la actuación superficial y la actuación profunda.

Como vimos anteriormente, las emociones y los estados de ánimo forman parte de la cotidianidad de las personas, tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, razón por la cual es importante conocer cómo influyen las emociones en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización. Para responder a esta pregunta surge un modelo denominado la “teoría de los eventos afectivos” conocida como TEA. Robbins y Judge (2013) la presentan como un modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los colaboradores, las cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales.

La TEA permite que la organización perciba a aquellos eventos que ocurren en el trabajo y que incrementan la satisfacción laboral, con el fin de que la organización los utilice como una estrategia para motivar a las personas en su trabajo. Sin embargo, también invitan a que los empleados y los gerentes no ignoren las emociones negativas y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan ser insignificantes, ya que tienden a acumularse.

Por esta razón se decidió evaluar este factor dentro del voluntariado brigadista de la Fundación, a través de los siguientes enunciados: enunciado 22: La actividad voluntaria que realizo, en la mayoría de veces, me genera estrés. Para responder a este enunciado también se planteó una escala Likert del 1 al 5, 1 significando totalmente en desacuerdo, y 5 significando totalmente de acuerdo. La respuesta de este enunciado se puede observar en la Figura 27; y el enunciado 23: Cuando término la actividad voluntaria, siento que mi estado de ánimo cambia de manera:, para responder a este enunciado los voluntarios tenían dos opciones: positiva y negativa. La respuesta de este enunciado se puede observar en la Figura 28.

*Figura 27:* Enunciado 22: La actividad voluntaria que realizo, en la mayoría de veces, me genera estrés

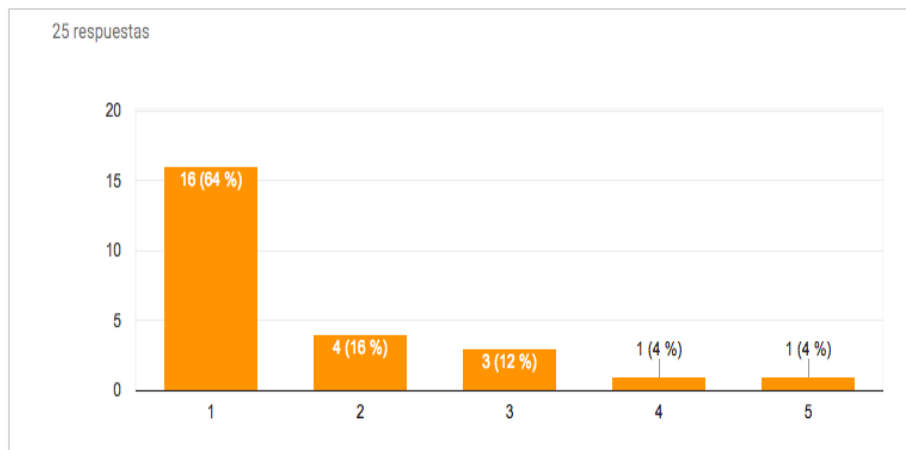
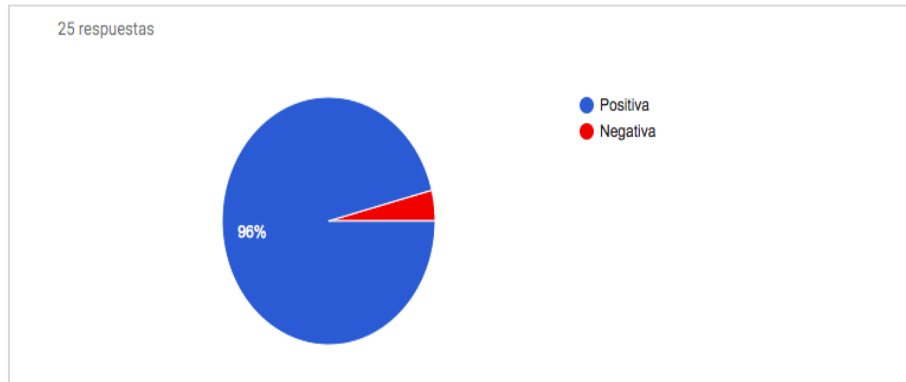




Figura 28: Enunciado 23: Cuando término la actividad voluntaria, siento que mi estado de ánimo cambia de manera



Como respuesta al enunciado 22 se obtuvo que el 64% de voluntarios, en la mayoría de veces, no sienten estrés cuando realizan sus jornadas de voluntariado. Esta respuesta se complementa con el resultado del enunciado 23, en el cual 96% de los voluntarios señalaron que su estado de ánimo cambia de manera positiva. Sin embargo, es un factor que se debe evaluar de forma permanente, ya que cuando no se presta la debida atención a los eventos negativos, aparece el denominado estrés laboral.

Al hablar de estrés debemos definirlo como una respuesta del organismo ante agresores que pueden ser tanto físicos como psicológicos. Como se indicó en el Capítulo 1, Arie Shirom (2003) diferencia dos tipos de estrés laboral; el primero es cuando las demandas laborales superan los recursos del colaborador, y el segundo cuando el colaborador se ve expuesto a eventos críticos.

En el instante en que el estrés se vuelve crónico y la persona manifiesta una respuesta inadecuada se presenta el denominado síndrome de “quemarse por el trabajo” mejor conocido como *burnout* que conlleva a su repercusión en la satisfacción laboral. Las personas que poseen este síndrome manifiestan actitudes de carácter negativo hacia las personas destinatarias del trabajo. Además, tienden a evaluarse negativamente, con relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas a las que atienden. Lo que implica un problema en tres de los tipos de necesidades: social, estima y autorrealización.

Los estudios que han analizado la relación entre el *burnout* y la satisfacción laboral han determinado que la relación entre ambas variables es negativa, ya que cuando aumentan los niveles de *burnout* en los trabajadores disminuyen los de satisfacción laboral.

A continuación, en el Capítulo 4 se presentan las estrategias que se diseñaron tomando a la comunicación como herramienta principal para su ejecución, con el fin de que la Fundación cuente con voluntarios brigadistas motivados y activos. Para esto se utilizaron los resultados obtenidos en cada una de las técnicas aplicadas y la información de los Capítulos 1, 2 y 3.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO

En el Capítulo 1 se expuso que para entender las consecuencias de la insatisfacción laboral surgió el modelo de Robbins y Judge (2013) que maneja una matriz de respuesta ante la insatisfacción con acciones activas o pasivas en el eje vertical y constructivas o destructivas en el eje horizontal.

Por un lado, en las acciones activas tenemos la voz y la salida. La **voz** es la acción que implica el tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores; mientras que una acción activa-destructiva es la **salida** que es la respuesta que se dirige hacia el comportamiento de abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia. Por otro lado, en las acciones pasivas tenemos la lealtad y la negligencia. La **lealtad** es una respuesta constructiva que implica esperar de manera pasiva pero optimista a que las condiciones mejoren, mientras que una acción pasiva-destructiva es la **negligencia** que es la respuesta que implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

El fin de las estrategias que se presentan a continuación es evitar que dentro del voluntariado brigadista se presenten comportamientos de salida y de negligencia, ya que representan nuevas variables de desempeño, las cuales son baja productividad, ausentismo y rotación de personal.

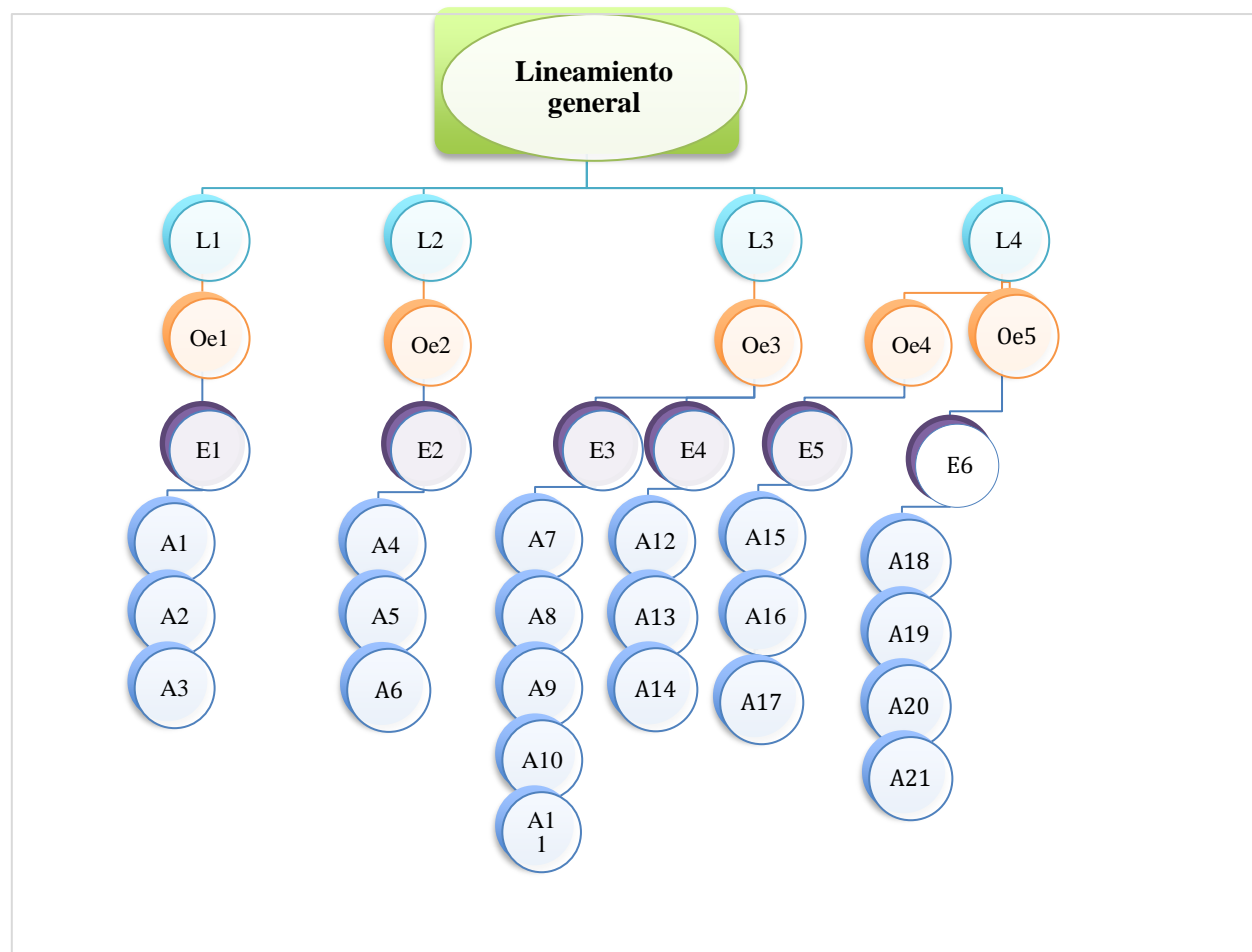
Es fundamental diferenciar la satisfacción y la motivación en los colaboradores, ya que implican estrategias de gestión distintas. El hecho de que un colaborador se encuentre satisfecho no quiere decir que se encuentre motivado en su trabajo, pero el hecho de que se encuentre motivado es un signo de que está satisfecho. Como vimos en el Capítulo 1, la satisfacción laboral puede disminuir claramente el ausentismo en el trabajo, pero la

motivación va más allá y hace que los colaboradores no solo disminuyan su ausentismo, sino que hace que realicen con empeño sus labores, generando así mejores resultados a los esperados. Como se establece en el texto *Motivaciones de la persona voluntaria*, “el voluntariado y sus organizaciones necesitan de estas técnicas y herramientas para que le ayuden, al ponerlas en práctica, a mejorar la relación interpersonal del voluntariado y la acción social que desempeña” (Díaz, n.f, p.36)

Para el desarrollo de las estrategias, se utilizaron las secciones que se establecieron en la encuesta, con el fin de trabajar en las diferentes necesidades: Contacto social, estima, formación, comunicación y coordinación. Los lineamientos estratégicos, los objetivos, las estrategias y las acciones se pueden ver en la Figura 29, que se encuentra en la página siguiente, con el fin de que sea más sencillo entender la manera en la que el plan esta construido, para después ir a la explicación detallada.

L = Lineamiento estratégico  
Oe= Objetivo estratégico  
E= Estrategia  
A= Acciones

Figura 29: Esquema de los lineamientos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

## 4.1 L1: Necesidad de contacto social

**Diagnóstico:** Como se habló a lo largo de este trabajo, una de las motivaciones de las personas está estrechamente ligada a la vida en sociedad, su necesidad de amistad o de pertenencia a grupos. Aprovechando que las relaciones sociales sí representan un factor de motivación dentro del voluntariado brigadista de esta organización, es oportuno reforzar la idea de que su formación como voluntarios no la reciben únicamente a través de capacitaciones, que su relación con los demás voluntarios y el trabajo en equipo son actividades igualmente formativas. Cuando el voluntario es consciente de esta finalidad es importante que la organización le otorgue espacios y jornadas para conseguirlo.

En relación al trabajo en equipo en el libro, *Buenas prácticas en la Gestión de voluntariado* (2006) se afirma que:

El voluntariado no se realiza por libre, de manera individual, sino con otras personas, voluntarias o no, y en el seno de una organización. Por lo tanto, la persona voluntaria debe integrarse y participar de la vida del grupo de voluntariado, como un espacio donde sentirse acogido y motivado, donde asignar y distribuir las tareas en función de las capacidades y disposición, compartir experiencias. (p.111)

En el Capítulo 1 se habló acerca de la importancia de entender que dentro de las organizaciones hay personas con distintas personalidades, expectativas y con diferentes grados de motivación, que comparten tiempo y espacio con otras personas. Esto hace que se creen lazos de interdependencia y de interrelación laboral. Sin embargo, durante la observación investigativa se evidenció que no se encuentra consolidada la interrelación entre los miembros de las distintas brigadas. Por esta razón, en la encuesta se obtuvo como resultado que la mayoría de voluntarios sí participarían en jornadas de integración de preferencia cada tres meses, lo cual es pertinente para esta organización debido al constante ingreso de nuevos voluntarios.

Una de las ventajas de realizar actividades de integración entre los colaboradores de una organización, es colocar a todos en un mismo nivel logrando una comunicación completamente horizontal, lo que a su vez genera una mejor conexión entre los miembros.

**Oe1:** Comunicación fluida y un trato cercano entre voluntarios.

**E1:** Realizar jornadas dedicadas al voluntariado brigadista.

**Acciones:**

Las acciones que se sugieren a continuación, deben ser ejecutadas en orden, porque tal como están estructuradas ayudarán a la organización a cumplir con el objetivo estratégico que se propone para el lineamiento de la necesidad de contacto social. Como esta organización cuenta con un programa de voluntariado corporativo se podrían gestionar las actividades con una empresa que realice los tipos de eventos que se proponen a continuación, con la finalidad de que todos los miembros de la organización asistan a las jornadas como participantes.

**A1:** Realizar la primera jornada con los líderes y con el personal administrativo de la Fundación, de esta manera se podrá evaluar la actividad y por lo tanto corregir errores.

**A2:** Realizar una jornada en base a algún concepto que necesite ser trabajado, como puede ser la filosofía de la organización, ya que ayudará a que todos los voluntarios estén alineados a la organización.

**A3:** Realizar jornadas, en el transcurso del año, bajo el concepto de *team building* porque este tipo de jornadas apuntan a construir equipos, en base a una serie de dinámicas, charlas y juegos con el objetivo de estimular la comunicación, las relaciones interpersonales, y el trabajo en equipo.

Los productos e insumos para realizar estas jornadas se encuentran al final del Capítulo en la Tabla 2.

## 4.2 L2: Necesidad de Estima

**Diagnóstico:** Como se observó en la Figura 4, que corresponde a la pirámide de Maslow, los reconocimientos son una forma de satisfacer las necesidades de estima dentro de las organizaciones, ya que incentivan a los colaboradores a desempeñar su trabajo de mejor manera, aumentando la productividad y además permite que adquieran un mayor sentido de pertenencia con la organización.

En el libro *Claves para la gestión de voluntariado* (2009) se cita a Pablo Navajo, quién realiza la siguiente reflexión acerca de los reconocimientos dentro del voluntariado:

Los sistemas de reconocimiento del voluntariado pueden tener una frontera. En principio, todos estamos de acuerdo en que el voluntariado realiza su acción desinteresadamente, esto supone que no espera recibir nada a cambio, sin embargo, hablamos de reconocimiento como un elemento necesario e imprescindible para que se mantenga en la organización. Pero dónde está el límite? .Cuál es la frontera entre reconocimiento y voluntariado incentivado?. Son los incentivos un sistema de reconocimiento válido para el voluntariado? Dónde debemos detenernos? Existe diferencia entre reconocimiento e incentivo? (p.130)

Basado en esta reflexión Emilio López (2009) señala que existen dos ámbitos o espacios de reconocimiento de la acción voluntaria. Por un lado, el reconocimiento por parte de la sociedad y las administraciones públicas; y por otro lado, el reconocimiento a la persona voluntaria por parte de la organización a la que pertenece. Los reconocimientos pueden ser tanto formales como informales.

Para esta estrategia nos centraremos en el segundo espacio de reconocimiento, que en este caso son los reconocimientos dentro de la Fundación Cecilia Rivadeneira. En el libro *Buenas prácticas en la Gestión de voluntariado* (2006) se indica que los reconocimientos formales deben estar establecidos en la organización y deben ser conocidos por todos los miembros. Además, sugiere que en las organizaciones se deben combinar los reconocimientos formales con otros sistemas de reconocimiento informal o implícito en el día a día. Para algunos autores citados en el libro antes mencionado, este tipo de valoración es la que “humaniza” al voluntariado y consiste en agradecer la aportación del voluntario de una manera directa. (p.37) Esto se complementa con lo expuesto en varios textos sobre voluntariado, en los cuales se destaca que hay determinada tipología de voluntarios que valoran más el reconocimiento formal, pero hay otros voluntarios en los que el



reconocimiento formal tiene poco impacto, ya que su principal fuente de reconocimiento es la valoración de los usuarios y la satisfacción de una labor bien realizada.

A pesar de que en los ítems de la encuesta, que corresponden a las necesidades de estima, no hubo una valoración totalmente desfavorable, si se evidenció que es un factor que necesita ser mejorado dentro de la organización, debido a que ésta no cuenta con un programa de reconocimiento formal y los reconocimientos informales que se realizan, muchas veces no son percibidos por todos los miembros del voluntariado brigadista. Sin embargo, se sugiere que los dos tipos de reconocimiento se mantengan.

**Oe2:** Reconocer de una manera constante y tangible el desempeño de los voluntarios y de las brigadas.

**E2:** Implementar un programa de reconocimientos formales para el voluntariado brigadista.

**Acciones:**

**A4:** Formalización de los lineamientos para que el voluntario brigadista pueda ser acreedor de los reconocimientos formales que ofrece la Fundación.

**A5:** Formalización de los reconocimientos formales que ofrece la Fundación.

- Selección de manera trimestral al voluntario con mejor desempeño. Este reconocimiento se puede llevar a cabo escribiendo un artículo sobre su trabajo dentro de la Fundación, para después publicarlo en los distintos canales de comunicación de la Fundación.
- Reconocimiento público, de manera trimestral, del trabajo de la brigada con mejor desempeño.
- Reconocimiento por antigüedad del voluntario en la Fundación. Esto se puede realizar mediante un video en el cual se muestre la personalidad del

voluntario, sus gustos e intereses; qué hace cuando no esta realizando voluntariado y su trabajo dentro de la Fundación. Como se mencionó anteriormente es más fiable para el público externo lo que los colaboradores de la organización tienen que decir sobre la misma.

**A6:** La información del programa de reconocimientos formales debe ser enviada a los voluntarios brigadistas a través de correo electrónico porque es el canal formal entre la Fundación y el voluntario.

### **4.3 L3: Necesidad de Formación**

**Diagnóstico.-** Respecto a los espacios de formación, en el libro *Buenas prácticas en la Gestión de voluntariado* se señala que:

Los espacios de formación contribuyen de forma colateral al establecimiento de relaciones entre el voluntariado, ya que son un punto de encuentro entre los equipos o entre las personas voluntarias de la entidad. Este hecho refuerza la comunicación interna del colectivo y el intercambio de conocimientos. (p.112)

Para poder llevar a cabo estrategias de formación es importante que los voluntarios entiendan, en primera instancia, que su labor forma parte de un proceso de transformación que es, por tanto, educativo, ya que partiendo desde este punto comprenderán la necesidad de formarse a nivel personal y para la tarea que van a realizar dentro de la organización.

Este factor está alineado con la filosofía de la FCR, específicamente a cuatro valores que guían su labor: compromiso, solidaridad, coherencia y eficiencia. La descripción de estos valores se puede observar en el Capítulo 2, ítem 2.4. Esto indica que la Fundación busca voluntarios que no movilicen, únicamente, su voluntad sino que también movilicen sus conocimientos, sus capacidades y sus intereses, y por lo tanto, como se mencionó en el Capítulo 1 ya no nos encontramos ante un voluntariado simplemente afectivo, sino con un voluntariado efectivo, con capacidad para transformar su entorno no sólo en el nivel social sino cultural y político. Por esta razón, la FCR cuenta con un programa de gestión, sin embargo, el 68% de los voluntarios brigadistas asisten cada vez que tienen tiempo.

Como se mencionó en las necesidades de estima, el reconocimiento al voluntario se puede generar estableciendo actividades específicas para implicar al voluntariado en la entidad de diversas formas y no solo en una tarea concreta. En este caso se puede involucrar a los voluntarios brigadistas en la reestructuración del programa de gestión, de esta manera se demostrará la importancia de su rol en la organización y además se les muestra que son escuchados y considerados en las decisiones que se toman.

**Oe3:** Participación activa de los voluntarios brigadistas de la sede Quito, en los programas de gestión que ofrece la Fundación.

**E3:** Reestructurar el programa de gestión con la ayuda de los voluntarios brigadistas.

#### **Acciones:**

**A7:** Utilizar las jornadas de inducción para hablar sobre la importancia de una constante formación en voluntariado.

**A8:** Analizar de manera inicial los diferentes modelos formativos en voluntariado y su viabilidad dentro de la organización.

**A9:** Plantear objetivos claros para la formación del voluntariado en la Fundación. En el libro *Claves para la gestión del voluntariado*, se sintetizan los objetivos en la Figura 30.

*Figura 30: Objetivos de formación en el voluntariado*

Los acentos	El horizonte	El objetivo	Las preocupaciones
En los contenidos	<b>Identificación</b> Transmitir contenidos	<b>Saber</b> Que la persona voluntaria conozca	- Dar información - Dar identidad - Desde lo que tienen que escuchar
En los resultados prácticos	<b>Capacitación</b> Dotar de destrezas y habilidades	<b>Saber hacer</b> Que la persona voluntaria sea competente para la tarea encomendada	- Lo que tiene que saber - Las técnicas que tiene que aplicar
En los procesos personales y grupales	<b>Integración</b> Facilitar en crecimiento persona y del grupo	<b>Saber ser</b> Que la persona voluntaria y el grupo integren el voluntariado en su ser vital	- Aunar acción, crecimiento personal y transformación

Fuente: López (2009, p.121)

**A10:** Dar a conocer a todos los miembros de la organización, las nuevas propuestas del programa de gestión para voluntarios, que participen, entiendan y se identifiquen con el mismo.

**A11:** Medición del efecto de las capacitaciones en los voluntarios a través de indicadores previamente definidos.

**E4:** Reconocimiento formal a los voluntarios brigadistas que asistan constantemente a los programas de gestión.

**A12:** Ofrecer una mayor responsabilidad a los voluntarios que completen el mayor número de programas de gestión.

**A13:** Invitar a los voluntarios brigadistas con mayor compromiso, obtenido a través de los programas de gestión, a participar en proyectos relevantes de la Fundación.

**A14:** Apoyar a que los voluntarios que asisten constantemente a los programas de gestión, participen en debates, foros, conferencias, etc. Lo que les servirá como experiencia enriquecedora en el ámbito personal y profesional.

#### **4.4 L4: Comunicación y coordinación.**

**Diagnóstico.-** Al inicio de esta investigación se habló acerca del proceso de comunicación, en donde se mencionó que Manuel Castellón en su libro *Comunicación Humana y Empresarial* (2010) nos invita a considerar el contexto del emisor, ya que es el que condiciona el interés inicial del proceso de comunicación, y a su vez estas condiciones determinarán el estado anímico del acercamiento entre el emisor y la o las personas a quienes está dirigiendo el mensaje. Para conseguir esto Castellón señala que es necesario establecer una relación con la persona a la que uno se está dirigiendo pero en el sentido de ser parte de su entorno. Al obtener los resultados de la encuesta se determinó que existe una buena relación entre los voluntarios y el personal administrativo de la Fundación. Además, el personal remunerado de la organización, también realiza actividades junto con el voluntariado, lo cual representa una ventaja porque forman parte de un mismo entorno y esto favorece el intercambio comunicativo.

Sin embargo, los canales de comunicación no están siendo del todo funcionales, ya que muchas veces los voluntarios no responden los mensajes que se envían a través del correo electrónico o los grupos de *WhatsApp*, cortando de esta manera el proceso de comunicación. Como se planteó en el Capítulo 1 el *feedback* o retroalimentación se puede dar de dos maneras: al responder el mensaje recibido o con la realización de la actividad que solicitó el emisor en el mensaje. Pero en muchas ocasiones la coordinación del voluntariado o el líder requieren de una respuesta directa, como por ejemplo cuando se realizan diagnósticos o evaluaciones.

Con un óptimo ejercicio de *feedback* se contribuye a que en la Fundación existan respuestas positivas ante la insatisfacción, como la voz que es la acción que implica el tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva. A pesar de ello, como se puede observar en el Anexo 4, que corresponde al grupo focal, para los líderes y voluntarios es esencial conocer la razón por la cual sus sugerencias no son tomadas en cuenta y que no los motiva, únicamente, el hecho de poder decir su sugerencia.

**Oe4.-** Óptimo ejercicio de *feedback* en la Fundación.

**E5:** Generar canales donde exista un alto nivel de retroalimentación.

**A15:** Implementar buzones de sugerencias al final de las actividades y programas, a través de esta táctica se busca generar una retroalimentación constante y oportuna. Los buzones deben estar presentes en todas las actividades desarrolladas por la Fundación y el personal que se encuentre a cargo de la actividad debe invitar a los asistentes a escribir sus sugerencias. Esta actividad se la realiza de forma física ya que se evidenció que no existe un hábito de usuario para poder implementar esta acción a través de un medio electrónico. Cabe mencionar que es de suma importancia que las sugerencias sean contestadas por la administración.

**A16:** Creación de un manual de funciones tanto de los voluntarios como del personal administrativo, para que sea enviado o entregado a los voluntarios desde el día de la inducción. De este modo no solo tendrán la información necesaria sobre las actividades

que deben y pueden desarrollar sino que también sabrán a quién recurrir de acuerdo al problema o inquietud que se presente. Este manual también servirá como un método de evaluación, ya que se puede hacer una revisión de las actividades de cada puesto y verificar que cada una de las actividades que se encuentran en el manual se estén llevando a cabo.

**A17:** Incluir a los voluntarios en reuniones de trabajo para la planificación y evaluación de las actividades. Actualmente, se realizan reuniones con los líderes de las brigadas, esta actividad se la realiza cada mes. En las dos reuniones de líderes, que se pudieron observar para esta investigación se evidenció que los líderes cuentan con un óptimo ejercicio de *feedback* con la coordinación de voluntario y entre líderes. Por esta razón se propone hacer lo mismo con los miembros de las brigadas.

**Oe5:** Una óptima gestión de comunicación en el voluntariado.

**E6:** Tener herramientas de comunicación interna en las cuatro etapas por las que atraviesa el voluntario en la organización: Acercamiento a la entidad, momento de incorporación, período de colaboración, y desvinculación.

Como en los lineamientos antes descritos ya se sugieren acciones de gestión del voluntariado en la etapa de acercamiento y en el periodo de colaboración, a continuación se proponen acciones para el periodo de incorporación y desvinculación.

**A18:** Entregar a cada nuevo voluntario una carta de bienvenida personalizada en la que se detalle la brigada a la que va y el contacto de su líder.

**A19:** Incorporación de un nuevo voluntario: publicar su foto junto con una pequeña reseña de sus talentos, habilidades y una cita del por qué quiso ser voluntario y enviarla al grupo de *WhatsApp* de la brigada a la que fue asignado. Esto facilitará y dinamizará su ingreso al grupo.

**A20:** Carta de agradecimiento al voluntariado que ha decidido salir de la fundación, esta carta se recomienda que sea firmada por el presidente de la organización. Además, se

puede delegar al líder que desde el inicio recopile fotografías de las actividades realizadas por los voluntarios de su brigada para que estas puedan ser adjuntas a la carta.

**A21:** Cuestionario de evaluación: Este cuestionario será enviado al voluntario cuando se desvincule de la Fundación, con el objetivo de conocer su valoración y grado de satisfacción en relación con las actividades que desempeñó, la organización, su relación con el personal administrativo y voluntario, etc. Además, se le solicitará que especifique los motivos de su salida.

## **4.5 Cronograma y presupuesto**

A continuación se presenta la Tabla 2, en la que se detalla el cronograma, el presupuesto y los productos e insumos que pueden ser utilizados para el desarrollo de las acciones antes descritas. Las fechas del cronograma pueden estar sujetas a cambios, en función de la planificación anual de la Fundación.

**Tabla 2**

*Matriz de ejecución de las estrategias*

<b>L1</b> Necesidad de contacto social			
<b>Oe1</b> Comunicación fluida y trato cercano entre voluntarios			
<b>E1</b> Realizar jornadas dedicadas al voluntariado brigadista			
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Productos e insumos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>A1:</b> Realizar la primera jornada con los líderes y con el personal administrativo de la Fundación, de esta manera se podrá evaluar la actividad y por lo tanto corregir errores.	Enero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulinas A4</li> <li>- Marcadores permanentes</li> <li>- Material para realizar juegos didácticos</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	\$150
<b>A2:</b> Desarrollar jornadas en base a conceptos que necesiten ser trabajados. Ejemplo: filosofía de la organización.	Febrero-Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tres afiches que contengan la filosofía de la organización. 1 misión, 1 visión y 1 valores.</li> <li>- Trípticos</li> <li>- Material didáctico</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	\$250
<b>A3:</b> Ejecutar jornadas, en el transcurso del año, bajo el concepto de <i>team building</i> .	Febrero-Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulinas A4</li> <li>- Marcadores permanentes</li> <li>- Material didáctico</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	\$200 por jornada



<b>L2</b> Necesidad de Estima			
<b>Oe2</b> Reconocer de una manera constante y tangible el desempeño de los voluntarios y de las brigadas			
<b>E2</b> Implementar un programa de reconocimientos formales para el voluntariado brigadista			
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Productos e insumos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>A4:</b> Elaboración de los lineamientos para que el voluntario brigadista pueda ser acreedor de los reconocimientos formales que ofrece la Fundación.	Enero-Febrero	- Documento que contenga los lineamientos para que el voluntario pueda ser acreedor de los reconocimientos formales que ofrece la Fundación.	\$0.00
<b>A5:</b> Formalización de los reconocimientos formales que ofrece la Fundación.	Marzo	- Documento en el que se detalle que los reconocimientos formales al voluntariado son una política dentro de la organización.	\$0.00
<b>A6:</b> Envío de la información del programa de reconocimientos formales.	Marzo	- Mail con la información del programa de reconocimientos formales. - Afiche digital para publicar en la pestaña de noticias de la página web de la Fundación.	\$0.00
• Selección trimestral del voluntario con mejor desempeño.	Marzo-Junio-Septiembre-Diciembre	- Publicación en la página web de un artículo sobre el voluntario	\$0.00
• Reconocimiento público trimestral de la brigada con mejor desempeño.		- Publicación de fotografías de la brigada con mejor desempeño en redes sociales.	\$0.00
• Reconocimiento por antigüedad del voluntario en la Fundación.		- Video sobre el perfil del voluntario.	\$0.00

L3 Necesidad de Formación			
Oe3 Participación activa de los voluntarios brigadistas de la sede Quito, en los programas de gestión que ofrece la Fundación			
E3 Reestructurar el programa de gestión con la ayuda de los voluntarios brigadistas			
Acciones	Tiempo	Productos e insumos	Presupuesto
A7: Utilizar las jornadas de inducción para hablar sobre la importancia de una constante formación en voluntariado.	Tercer domingo de cada mes (inducción)	- Material audiovisual . - Material bibliográfico sobre voluntariado. - Documento con los modelos formativos que se ejecutarán en la Fundación.	\$0.00
A8: Analizar de manera inicial los diferentes modelos formativos en voluntariado y su viabilidad dentro de la organización.	Septiembre	- Documento que contenga los objetivos de la formación de voluntariado en la organización.	
A9: Plantear objetivos claros para la formación del voluntariado en la Fundación.			
A10: Dar a conocer a todos los miembros de la organización, las nuevas propuestas del programa de gestión para voluntarios, que participen, entiendan y se identifiquen con el mismo.	Enero	- Video en el que los líderes inviten a los voluntarios a los programas de gestión. - Dossier con las nuevas propuestas del programa de gestión para voluntarios. - GIFs informativos sobre los programas, para ser enviados al grupo de <i>WhatsApp</i> de cada brigada.	\$0.00
A11: Medición del efecto de las capacitaciones en los voluntarios a través de indicadores previamente definidos.	Octubre	- Documento que contenga los indicadores para realizar la medición. - Encuestas	\$0.00

<b>E4</b> Reconocimiento formal a los voluntarios brigadistas que asistan constantemente a los programas de gestión			
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Productos e insumos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>A12:</b> Ofrecer una mayor responsabilidad a quienes completen el mayor número de programas de gestión.	-----	-----	\$0.00
<b>A13:</b> Invitar a los voluntarios brigadistas con mayor compromiso a participar en proyectos relevantes de la Fundación.	-----	-----	\$0.00
<b>A14:</b> Apoyar para que los voluntarios que asisten constantemente a los programas de gestión, participen en debates, foros, conferencias, etc.	-----	-----	\$0.00

<b>L4</b> Comunicación y coordinación			
<b>Oe4</b> Óptimo ejercicio de <i>feedback</i> en la Fundación			
<b>E5</b> Generar canales donde exista un alto nivel de retroalimentación			
<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Productos e insumos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>A15:</b> Implementar buzones de sugerencias al final de las actividades y programas.	Enero	- Dos buzones de sugerencias con la identidad visual de la Fundación.	\$100
<b>A16:</b> Creación de un manual de funciones tanto de los voluntarios como del personal administrativo.	Septiembre	- Manual de funciones del personal administrativo y voluntario.	\$0.00
<b>A17:</b> Incluir a los voluntarios en reuniones de trabajo para la planificación y evaluación de las actividades.	-----	-----	\$0.00

0e5 Una óptima gestión de comunicación en el voluntariado			
E6 Tener herramientas de comunicación interna en las cuatro etapas por las que atraviesa el voluntario en la organización. Acercamiento a la entidad, momento de incorporación, período de colaboración, y desvinculación			
Acciones	Tiempo	Productos e insumos	Presupuesto
<b>A18:</b> Entregar a cada nuevo voluntario una carta de bienvenida personalizada en la que se detalle la brigada a la que va y el contacto de su líder.	Tercer domingo de cada mes (inducción)	- Diseño de la plantilla de la carta acorde a la identidad visual de la Fundación e impresión de la carta.	\$0.00
<b>A19:</b> Incorporación de un nuevo voluntario: Publicar su foto junto con una pequeña reseña de sus talentos, habilidades y una cita del por qué quiso ser voluntario y enviarla al grupo de <i>WhatsApp</i> de la brigada a la que fue asignado. Esto facilitará y dinamizará su ingreso al grupo.	Al siguiente día de la inducción	- Diseño del afiche informativo.	\$0.00
<b>A20:</b> Carta de agradecimiento al voluntariado que ha decidido salir de la fundación, esta carta se recomienda que sea firmada por el presidente de la organización.	-----	- Diseño de la plantilla de la carta acorde a la identidad visual de la Fundación e impresión de la carta.	\$0.00
<b>A21:</b> Cuestionario de evaluación para el voluntario que ha decidido desvincularse de la Fundación.	-----	- Diseño del cuestionario.	\$0.00

#### **4.6 Factibilidad o viabilidad de las estrategias de motivación**

Los objetivos, estrategias y acciones presentadas son factibles y viables en su ejecución porque se desprenden de las necesidades de los propios voluntarios brigadistas de la Fundación, y fueron pensadas para que no requieran de una inversión económica por fuera de los costos regulares de funcionamiento de la Fundación.

Sin embargo, para poder ser llevadas a cabo se requiere del compromiso de todo el personal de la organización. En base a lo expuesto por Sebastián Mora (2008), autor citado en el libro *Claves para la gestión del voluntariado*, con estas estrategias no se pretende perder de vista que las personas destinatarias de la acción son los principales protagonistas. Por esta razón, las estrategias propuestas son de fácil ejecución e involucran de alguna manera a todo el personal.

## CONCLUSIONES

- La comunicación es un eje transversal de las relaciones humanas, por esta razón es la base de los cuatro lineamientos estratégicos planteados en esta investigación. En el Capítulo 1 se habló acerca de la comunicación grupal porque el objeto de estudio son los voluntarios brigadistas, lo que conduce a analizar las necesidades del voluntario de manera personal pero también dentro de su equipo. En el ítem de comunicación grupal se mencionó a la cohesión porque es una de las metas más importantes de la comunicación, ya que es la que determina el grado en la que cada miembro del grupo se siente comprometido para realizar esfuerzos personales, unir su talento y voluntad para alcanzar mayores y mejores resultados. Por lo tanto, las estrategias antes propuestas tienen el objetivo de motivar a los voluntarios, lo que a su vez genera grupos cohesivos. En otras palabras serán voluntarios que se sienten fuertemente identificados con las metas y propósitos de la organización a la que pertenecen y además estarán dispuestos a enfrentar desafíos y superar obstáculos.
- En el voluntariado sí se cumple con la jerarquía de la pirámide de Maslow, ya que una vez que los voluntarios satisfacen sus necesidades de orden inferior en otra organización, la acción voluntaria les permite satisfacer sus necesidades de orden superior.
- Como se mencionó en el Capítulo 1, Herzberg concluye que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Por un lado, los factores higiénicos en la Fundación Cecilia Rivadeneira no presentan grandes problemas pero estos factores son de carácter preventivo, ya que tienen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los voluntarios al ser condiciones dadas por la organización. Por lo tanto, estos factores evitan la insatisfacción de los voluntarios pero no consiguen elevar sus niveles de satisfacción. Por otro lado, los factores motivacionales no presentan una actitud totalmente desfavorable por parte de los voluntarios brigadistas encuestados, sin embargo requieren ser trabajados porque son capaces de generar una satisfacción

duradera en los voluntarios, lo cual aumentará su productividad en niveles por encima de los niveles normales.

- Para garantizar la permanencia de los voluntarios en una organización, son necesarios la suma de tres factores: 1) las motivaciones tanto heterocentradas como autocentradas, 2) las variables situacionales –las cuales se traducen en los factores higiénicos de Herzberg–, y 3) la disposición de ayuda que no se puede dejar de lado en el voluntariado. La suma de estos factores pueden generar niveles adecuados de satisfacción en el voluntariado y logran forjar un sentido de pertenencia del voluntario hacia la organización.
- Dentro del voluntariado, la motivación está ligada con el nivel de implicación y con el grado de participación que desarrollan los voluntarios en las tareas que se programan dentro de la organización. Como por ejemplo en la elaboración y ejecución de proyectos.
- Dentro de la organización no está consolidado un programa de capacitación para los voluntarios provocando que no desarrollen sus habilidades o no puedan adquirir nuevos conocimientos, es importante mencionar que la capacitación constante es un factor clave para la motivación y satisfacción del personal de toda organización.
- A pesar de que se asegura que el *mailing* y los grupos de *WhatsApp* son óptimos y que dan buenos resultados, es necesario explorar nuevas herramientas o mecanismos de comunicación que permitan tener un *feedback* con los voluntarios brigadistas, o a su vez implementar técnicas que ayuden a construir un hábito de usuario para que los canales electrónicos internos que se utilizan cumplan con todo el proceso de comunicación.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de las estrategias propuestas en esta investigación, debido a que fueron estructuradas en base a un diagnóstico realizado en la Fundación, y por lo tanto responden a las necesidades de su voluntariado. Además, la propuesta cuenta con fundamentos teóricos importantes y fácilmente aplicables.
- Es importante reestructurar el programa de capacitaciones con la ayuda de los voluntarios para que asistan y desarrollen sus habilidades, y no se estanquen en los conocimientos que ya tienen, no solo para el beneficio del voluntario sino también para que la organización aumente su productividad.
- Al estar ligada la motivación de los voluntarios con el nivel de implicación y con el grado de participación que desarrollan en las tareas que se programan dentro de la organización, es fundamental el involucramiento tanto de los voluntarios como del personal administrativo en la planificación de las actividades que se recomiendan en esta investigación. Esto ayudará a crear un clima de trabajo que permita alcanzar la satisfacción de todos los miembros, lo que a su vez, proporcionará una escucha activa y una comunicación horizontal entre los miembros.
- La evaluación permanente de la salud emocional de los voluntarios es fundamental, ya que cuando no se presta la debida atención a los eventos negativos aparece el denominado estrés laboral, del que se habló en el Capítulo 1.
- Luego de la implementación de las estrategias se sugiere terminar con la sexta etapa del plan estratégico que son las evaluaciones periódicas porque permiten analizar los resultados de las estrategias de motivación propuestas en esta investigación, y si se evidencia un resultado no tan favorable, las evaluaciones le



permitirán a la Fundación identificar las estrategias que necesitan una modificación.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade R., H. (2013). *Definición y alcance de la comunicación organizacional* en Fernández Collado, Carlos (coord.). La comunicación en las organizaciones (3). México: Ed. Trillas.

Alfaro, M.E (1998). *La formación del voluntariado social*. En la acción voluntaria, cuaderno número 4. Madrid: Plataforma para la promoción del voluntariado en España.

Asociación internacional de voluntariado.(2010).*La formación del voluntario social*. Recuperado el 20 de diciembre 2017 de [aivblogs.files.wordpress.com](http://aivblogs.files.wordpress.com)

Brandolini, A., González, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom.

Castellón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. México: Pearson

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. México D.F.: Editorial. McGraw-Hill/Interamericana.

Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., Miene, P. (1998). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516–1530.

Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.

Díaz, M. (n.f). *Motivaciones de la persona voluntaria*. Plataforma para la promoción del voluntariado en España. España: Editorial. A fuego lento

Díez, S. (2011). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Fundación Cecilia Rivadeneira.(2017-2018).FCR. Recuperado de <http://www.fcr.org.ec/>

- Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P.R., García-Jueas. J.A., y Figueiredo Ferraz, H. (2010). *Incidence of burnout in Spanish nursing professionals: A longitudinal study*. International Journal of Nursing Studies, 47, 1013-1020.
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Psicología empresarial y comunicación*. Bogotá: ICB editores
- López, E. (2009). *Claves para la gestión del voluntariado*. Recuperado el 5 de enero de 2018 de [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)
- Morales,F.(2000). *Dirección de Comunicación empresarial*. Comunicación Interna, Barcelona: Gestión, pág. 219.
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Ed.Narcea.
- Pinillos, A. A. (1996). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard Deusto Business Review (0314), 48-63.
- Prieto, D.(1990). *Diagnóstico de comunicación*, Quito: Quipus,99-110
- Robbins, S., Judge,T.(2013). *Comportamiento organizacional*. México:Pearson.
- Salvador H., P. P. (coord.) (2010) *Manual para Formadores de Voluntariado Castilla – La Mancha*. España: Fundación Castellano-Manchega de Cooperación. Recuperado de: [http://www.portaljovenclm.com/documentos/publicaciones/Noticia\\_Manual\\_para\\_Formadores\\_de\\_Voluntariado\\_CLM.pdf](http://www.portaljovenclm.com/documentos/publicaciones/Noticia_Manual_para_Formadores_de_Voluntariado_CLM.pdf)
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill

Shirom, A. (2003). *The effects of work stress on health*. En M.J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work & Health Psychology* (2da ed.) (pp. 63- 82). West Sussex: Wiley.

Vidal, P. et al. (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Obra Social “la Caixa”. Recuperado de:  
[http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/voluntariat/buenas\\_practicas/files/publicaciones/buenas\\_practicas/es/buenas\\_practicas.pdf](http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/voluntariat/buenas_practicas/files/publicaciones/buenas_practicas/es/buenas_practicas.pdf)

Voluntariado de la Universidad de Valladolid (UVA). *Manual de Capacitación en voluntariado*. Recuperado el 20 de septiembre 2017 de <http://www5.uva.es/voluntariado/>

# ANEXOS

## Anexo 1

### Entrevista a la Coordinadora de comunicación hasta agosto 2017 de la FCR

**Tema:** Historia, estructura y comunicación de la Fundación Cecilia Rivadeneira  
**Entrevistada:** Cristina Razza (Coordinadora de comunicación hasta agosto 2017 de la FCR)  
**Entrevistadora:** Cristina García  
**Duración:** 24 minutos  
**Lugar:** Instalaciones de la Fundación Cecilia Rivadeneira

En esta entrevista, Cristina Razza habló acerca de la historia de la organización, la cual se encuentra en el Capítulo 2, ítem 2.1. Además, describió la estructura de la organización para poder realizar el organigrama de la Fundación, que se puede observar en la Figura 9 de esta investigación. Finalmente, al ser la encargada del manejo de la comunicación dentro de la organización hasta agosto 2017, detalló sus actividades de comunicación externa y las falencias en cuanto a comunicación interna. Esta información se encuentra en el ítem 2.6.

La entrevista completa es muy extensa y se encuentra en formato digital.

## Anexo 2

### Entrevista a la Coordinadora del voluntariado sede Quito de la FCR

**Tema:** Estructura y actividades del voluntariado de la Fundación Cecilia Rivadeneira  
**Entrevistada:** Soledad Narváez (Coordinadora del voluntariado de la Fundación Cecilia Rivadeneira, sede Quito)  
**Entrevistadora:** Cristina García  
**Duración:** 26 minutos  
**Lugar:** Instalaciones de la Fundación Cecilia Rivadeneira  
**Códigos para la transcripción:**

Soledad Narváez → SN  
Cristina García → CG

**SN:** Hola, soy Soledad Narváez, la coordinadora del voluntariado de la Fundación Cecilia Rivadeneira.

**CG:** Sol, me puedes contar sobre la estructura del voluntariado.

**SN:** Tenemos dos tipos de voluntariado: el voluntariado brigadista y el voluntariado puntual. Partiendo de estas dos premisas el voluntariado puntual es la gente que se inscribe dentro de la fundación, pasando por el proceso que es primero inducción y luego activación. El voluntario puntual participa dentro de la fundación de manera puntual como lo dice su nombre. Aquí en la compu puedes entrar al cronograma de las actividades, dentro de la página de la fundación en la (fcr.org.ec). Todos los voluntarios están registrados dentro de la página y de la plataforma, tanto puntales como brigadistas. Los voluntarios van a únete y después de únete se despliega el cronograma de las actividades entonces por ejemplo a partir del día jueves de cada semana se abren las actividades para voluntariado puntual entonces vienen por acá y dicen hay mira el veinte tenemos el “Juega conmigo” en un ingreso hospitalario.

**CG:** ¿Tú eres la encargada de poner todo esto en la página?

**SN:** Sí, todo el calendario lo actualizo el día lunes para brigadistas y el día jueves se abre la plataforma para puntuales. Aquí se ponen las actividades que tenemos. ¿Cómo manejo el sistema de actividades? Esta acá en un archivo de Excel aquí tengo quienes ingresan, que brigada ingresa cada fin de semana. Por ejemplo vamos el día sábado, este sábado es tercer sábado del mes entonces entran los Endorfinos y el domingo tenemos que entran los Estudiantes y el Memo Smile. Estudiantes HK y Memo Smile, al Militar. Basándome en esto yo abro las actividades dentro de la plataforma y esto le llega a cada líder de brigada.

**CG:** ¿Estos solo son los nombres de cada brigada?

**SN:** Aja, sí el nombre de la brigada, veras aquí está el fin de semana que ingresa, el nombre de la brigada, el nombre del líder, el nombre del sublíder, número de voluntarios, el nombre del hospital al cual ingresa y el horario. Yo voy manejando por cada mes. Los colores son: verde que es ok, amarillo que está pendiente y el rosado que no hay y que debo gestionar porque tengo unas brigadas que se disolvieron. Cuando tengo las planificaciones veo las hojas de registro que son estas de aquí. Por ejemplo, los chicos que entran el domingo al Hospital Militar usan mandiles, los chicos que entran al Andrade Marín usan chalecos y con esto como te mostré en la plataforma puedes elegir la actividad, siendo puntual te registras y el momento que te registras le llega un correo al encargado que es el líder y él se comunica con el voluntario puntual y le dice la temática que van hacer, qué necesitan, a qué hora se van a encontrar, números de teléfono y van a la actividad.

Normalmente se reúnen media hora antes de empezar la actividad, de ahí tenemos la otra modalidad que son los brigadistas. Ahora para ser puntual o brigadista tienes que pasar primero por la inducción. La inducción que es una vez al mes, el tercer domingo de cada mes.

**CG:** Y el proceso de inducción ¿Cómo es?

**SN:** Verás llegan y tienen una charla de aproximadamente hora y media. La actividad empieza a las nueve de la mañana, actualmente se hace aquí en las oficinas de la fundación. Hacemos dinámicas vienen los líderes de brigada se ponen chalecos y apoyan en toda la parte lúdica de la inducción. Después de la inducción tenemos esa como encuesta que te enseñé, la llenan les ayudamos a llenar porque ahora necesitamos saber que habilidades tienen para poner incluirlo en una brigada. Por ejemplo, como ya conozco las brigadas y los líderes si me dices tengo un chico que quiere empezar hacer voluntariado y nunca a hecho voluntariado y en sus debilidades puso que es súper impuntual entonces digo ah es súper impuntual entonces le puedo poner con esta líder que es súper responsable y le va ayudar a ser más puntual.

**CG:** ¿A parte del ingreso a los hospitales que más hacen las brigadas?

**SN:** Verás tenemos proyectos en los que están unos voluntarios. En el programa “Juega conmigo” que son los ingresos hospitalarios. De ahí tenemos lo que son visitas domiciliarias, fugaz, cumpliendo sueños. Además, hay talleres y mingas en la Escuela Granja

**PI:** ¿Investigación?

**SN:** Esa no la tomo como lúdica. Los puntuales ingresan a los “Juega conmigo” y a veces hay actividades en la Escuela Granja como mingas, kermés, tenemos fugas también acá. Ahora “Cumpliendo Sueños” se los otorgan directamente a una brigada. Las visitas domiciliarias son también con brigadistas. “Juega conmigo” tanto brigadista como puntual. En fuga también pueden estar tanto brigadistas como puntuales.

**CG:** ¿Aquí solo entran brigadistas porque necesitan gente que sea constante?

**SN:** Más que nada una visita domiciliaria consiste en entrar al entorno del niño, la familia. En esta visita entran máximo cinco personas, entre las cuales esta una persona de

investigación, grupo que está conformado por un psicólogo, y cuatro que van de alguna brigada. Estos voluntarios son gente más comprometida y que está en contacto directo con las familias, son personas a las que se les puede asignar un nivel de responsabilidad más grande que a un puntual.

**CG:** Y si por ejemplo alguien viene y quiere hacer voluntariado ¿Le preparan psicológicamente para que pueda trabajar con los niños?

**SN:** Básicamente cuando tu entras a una brigada tienes al líder y es la persona que está encargada de ayudarte. Los líderes no te brindan una ayuda psicológica de cómo tratar a los niños pero tenemos acá lo que más nos interesa por ejemplo “Juega conmigo” necesitamos que la gente conozca las normas de bioseguridad, que son normas para ingreso hospitalario. Cada vez que empieza una actividad se hace una activación de energía, hacen juegos, repasan dinámicas, de ahí viene la parte de organizar su jornada. Al final tienen el cierre donde se sientan todos los chicos y comparten las experiencias positivas y negativas porque hay cosas a veces fuertes que se pueden ver en un hospital y quien mejor que te entienda que la gente que entró contigo. Eso lo media el líder, entonces dicen necesito que nos digan la experiencia más bonita que se llevan el día de hoy y te cuentan ¡ah si es que vi un niño que no veía hace tres meses y esta súper bien! Y así mismo te cuentan que vivieron o que no les agrado porque tampoco es bueno quedárselas entonces a partir de eso tratamos de ver la parte psicológica dentro de lo que es el ingreso hospitalario.

**CG:** ¿Cómo se controla la asistencia de los voluntarios?

**SN:** Verás a partir de las hojas de registro, si un voluntario llega a faltar se pone el nombre del voluntario ausente y a lado el motivo de la ausencia. Ahora como brigadista tu obligación es asistir a todos tus fines de semana y tienes máximo tres oportunidades de faltar y te pasan a puntual no es como que te decimos sales de la fundación no queremos que estés aquí sino más bien entendemos no tienes mucho tiempo pero quieres seguir vinculado entonces ahorita tu tiempo no te da para ser brigadista, entonces pasa a puntual y regístrate en las actividades cada vez que tengas la oportunidad porque al momento en el que tu estas en una brigada y le sigues fallando ellos cuentan contigo y entran dos personas a jugar con treinta niños porque siempre alguien tienen una excusa y se los pasa a puntuales. Este registro lo hace el líder.

**CG:** Cuándo ingresan les hacen llenar una hoja con sus capacidades ¿Hay alguien que no haya pasado?

**SN:** Sí, la que te dije

**CG:** Pero en los test psicológicos no han pasado

**SN:** No, no hacemos test psicológicos solo vemos que aptitudes tienes y de ahí te pasamos a una brigada ósea haces una activación y de ahí te pasamos a una brigada. De ahí todo va evaluando el líder y una vez al mes nos reunimos con todos los líderes entonces ellos dan el diagnóstico de su brigada o si tienen algún problema con un voluntario de su brigada o vienen y se acercan directamente a hablar conmigo. A veces nos reunimos con el



voluntario y el líder o a veces solo con el voluntario. Hay ocasiones en las que les resulta muy fuerte las visitas a los hospitales o ya no tienen tiempo entonces les agradecemos y salen.

**CG:** ¿Cuáles son los miembros más activos? Rangos de edad

**SN:** Más o menos en su mayoría son desde los 19 hasta los 26. Mira tengo tres niños de 16 pero en su gran mayoría es cuando están terminando el colegio y empezando la universidad.

**CG:** ¿Los voluntarios tienen capacitaciones?

**SN:** Sí, el programa de gestión estos son impartidos por talleristas y a todo esto tienen acceso. Además, se les manda un mail para recordarles que tienen taller. Todas las actividades les notifica la plataforma web.

**CG:** ¿Se conocen entre brigadas?

**SN:** Ahí sí te voy hacer totalmente sincera, hay unas que sí se conocen porque les ha tocado trabajar de manera conjunta pero de ahí conocerse entre todos no pero estamos tratando de trabajar en eso. Estamos planificando un evento de voluntariado para el voluntariado. En diciembre se dará el primer evento para que los voluntarios realicen un apoyo integral no que vean que solo apoyan a su brigada sino a la causa.

**CG:** ¿Cuándo dices que la fundación ayuda a los voluntarios a una formación educativa a qué te refieres?

**SN:** No es formación educativa es una formación de voluntariado, en la que debes irte autoformando o a veces el líder te va indicando, te va enseñando. A veces un líder dice en mi equipo no hay personas que sepan hacer actividades lúdicas y se reúnen con otra brigada para ayudarse y complementarse.

**CG:** Gracias, Sol.

**SN:** A ti.

## **Anexo 3**

### **Encuesta**

#### **Encuesta voluntarios brigadistas FCR**

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar qué factores inciden en la motivación de las y los voluntarios brigadistas de la Fundación Cecilia Rivadeneira sede Quito.

Los resultados serán utilizados en una disertación de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, trabajo que quedará al servicio de la Fundación.

#### **DATOS GENERALES**

##### **Género**

a) masculino

b) femenino

##### **Edad**

a) 16-23

b) 24-31

c) 32-39

d) 40-47

e) 48-55

f) Más de 55 años

**¿Cuánto tiempo llevas en la fundación?**

- a) De uno a seis meses
- b) Entre uno y dos años
- c) Más de dos años

**Tu actividad voluntaria se centra principalmente en:**

- a) Ingresos hospitalarios
- b) Escuela Granja

**¿Qué te motivo a realizar voluntariado?**

.....

## **SOCIAL**

Lee los siguientes enunciados e indica el grado de acuerdo o de desacuerdo en una escala del 1 al 5. Siendo 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

No olvides que no hay respuestas correctas o incorrectas, marca la que más se aproxime a tus experiencias.

**Me siento parte de un equipo cuando estoy con los miembros de mi brigada**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Mi relación con los demás voluntarios, me motiva a tener un mejor desempeño**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Considero que la Fundación fomenta el compañerismo y la unión entre los voluntarios de las distintas brigadas**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Me gustaría que existan jornadas de integración entre brigadas**

- a) No
- b) Sí, cada mes
- c) Sí, cada tres meses
- d) Sí, al inicio y final del año

**ESTIMA**

**Siento que mi aporte a la Fundación es significativo**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**La Fundación toma en cuenta mis opiniones o sugerencias**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Recibo algún tipo de incentivo no monetario por parte de la Fundación cuando hago algo bien (felicitaciones, reconocimiento u otros)**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## AUTORREALIZACIÓN

**Si trabajo duro tengo la oportunidad de progresar en la Fundación**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Voy a la Fundación porque contribuye con mi desarrollo personal**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## FORMACIÓN

**En los últimos seis meses alguien en la Fundación me ha hablado sobre mi progreso como voluntario**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**¿Con qué regularidad asistes a las capacitaciones que imparte la Fundación?**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

**La comunicación entre los voluntarios y el personal de la Fundación es buena**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi brigada**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**Recibo la información necesaria para desempeñar correctamente mis actividades de voluntariado**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**¿A través de qué canal de comunicación me entero de información relevante de la Fundación? Se puede escoger más de una opción**

- a) Grupos de *WhatsApp*
- b) Facebook (Fan page)
- c) Twitter
- d) Página web de la Fundación
- e) Reuniones con mi brigada

## **SALUD EMOCIONAL**

**21. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo durante mis jornadas de voluntariado**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**22. La actividad voluntaria que realizo, en la mayoría de veces, me genera estrés**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

**23. Cuando término la actividad voluntaria, siento que mi estado de ánimo cambia de manera:**

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## **SUGERENCIAS**

### **OPCIONAL**

**24. En base a las respuestas previamente dadas, ¿qué te gustaría implementar, mejorar o corregir respecto a la motivación que se brinda al voluntario brigadista de la Fundación.**

.....

.....

.....

## Anexo 4

### Grupo focal con seis líderes de voluntariado de la FCR

#### Grupo focal

**Público objetivo:** Líderes de las brigadas de la Fundación Cecilia Rivadeneira

**Moderadora:** Cristina García

**Duración:** 40 minutos

**Hora:** 8:00 pm

**Lugar:** Instalaciones de la Fundación Cecilia Rivadeneira

El grupo focal se realizó de la siguiente manera: Primero, se les explicó a los líderes que no hay respuestas correctas o incorrectas y que lo expuesto en este grupo focal iba a ser utilizado únicamente para un trabajo académico que quedará al servicio de la fundación. Después, se les pidió que cada uno diga su nombre y apellido, su edad y el tiempo que lleva en la fundación. En el grupo focal participaron seis líderes y cada uno respondió a ocho preguntas, las cuales se encuentran a continuación:

#### Preguntas:

1. ¿Cómo se enteraron del voluntariado de esta fundación? ¿Fue fácil o difícil?
2. ¿Cómo ha sido tu experiencia en este voluntariado?
3. A pesar de los retos que se presentan como el tiempo porque tienen otras actividades ¿qué es lo que les mantiene aquí en esta fundación?
4. ¿Por qué esta fundación y no otra?
5. ¿Cómo fue el proceso para que llegues a ser líder?
6. Como líder: ¿qué estrategias utilizas para motivar a los miembros de tu brigada, para que continúen en esta labor?
7. ¿Por qué razones crees que algunos de los voluntarios de tu brigada han dejada de asistir?
8. ¿Qué cambiarías de este voluntariado?

Las respuestas de este grupo focal se encuentran en la matriz de la página siguiente.



Preguntas	Líder 1 (6 meses en la fundación)	Líder 2 (4 años en la fundación)	Líder 3 (5 años en la fundación)	Líder 4 (4 años en la fundación)	Líder 5 (2 años y 5 meses en la fundación )	Líder 6 (2 años en la fundación)
<b>Pregunta 1</b>	Por <i>Twitter</i> . Fue fácil ingresar, después tuve que venir a una inducción y a una activación.	Entré porque iba a ser las prácticas sociales de la u. Busqué y encontré esta fundación y me enteré que tenía que venir a una inducción, no me presentó ningún problema esperar a la fecha. Entré como pasante y después me quedé como voluntario	Antes la fundación tenía un convenio con la UDLA, entonces iban de clase en clase ofreciendo el programa, especialmente a los que estudiábamos educación. Nos vendieron el proyecto y de ahí ya solo entré.	Yo al igual que Laura me enteré por la universidad, entonces me acerqué a preguntar y me dijeron que en el siguiente fin de semana había inducción y fui e ingresé.	Mi papá es amigo de Wilson por el me enteré y el siguiente fin de semana había inducción y de ahí ya entré.	Me enteré por un amigo que hace voluntariado y para mí no fue fácil, después de ocho meses del inductivo no me llamaban y yo pensé que era por mi edad pues todos son tan jóvenes, entonces después me mandaron un mail diciéndome que me sacaban de la brigada y que pasaba a ser puntual y yo dije como si nunca he ido porque nunca me convocaron y así entré.
<b>Pregunta 2</b>	Bueno no tengo mucha experiencia como mis demás compañeros que están aquí pero ha sido muy chévere tengo todavía expectativas muy grandes para los siguientes meses y tal vez años porque personalmente esto aparte de ayudar a alguien más le enseña también a uno y esa experiencia creo que	Yo igual considero que ha sido muy gratificante dar de mi tiempo y de mi energía pero también como das recibes un montón y aprendes un montón. A lo largo del tiempo ha sido dar y recibir mucho.	Ha sido una escuela, todo un proceso de formación de comenzar con todo la energía de ¡Ah yo quiero ayudar a los niños! Hasta llegar a un nivel de compromiso social y saber que es algo que se va de largo y ver que es una responsabilidad que todas las personas tenemos. Para mí ha	Para mi al igual que todos, ha sido un proceso de aprendizaje continuo, cada jornada y tiempo que he estado ha sido un reto de aprender continuamente cosas nuevas de la gente con la que estoy, de las familia de los niños. Por ejemplo aprender juegos que no tenía idea que existían y también de conocer gente	Para mi esta experiencia ha sido enriquecedora para mi persona y aprender diferentes cosas y tener como que una amistad.	Mucho aprendizaje, ósea en cada uno de los aspectos, de las familias, por todas las áreas administrativas y los chicos.

	una la gana ayudando que no se la puede obtener comprando o pagando otras cosas.		sido un aprendizaje, una carrera más.	que tiene tus mismos ideales y que piensa de la misma manera.		
<b>Pregunta 3</b>	Bueno yo creo que varias cosas una de las principales o una que está en el podio es el compromiso adquirido con la fundación, y no solo con la fundación sino también con los otros líderes y con los otros voluntarios porque ese compromiso se lo adquirió desde el principio y seguirá así.	Creo que una en la vida debe ser agradecido y tiene que dar también. Creo que es una filosofía de vida en la que uno debe ser generoso con las otras personas y creo que en este punto está el por qué yo sigo aquí porque creo que es una forma de contribuir con el mundo y compartir lo bendecido que he sido.	Es un compromiso social que es un deber de todas las personas y creo que es eso lo que me motiva a seguir aquí, el saber que no solo tengo que trabajar y dar plata y esas cosas sino dar el tiempo que es lo que más vale y cuando tú lo entregas por una buena causa estas poniendo tu granito de arena.	Para mí tiene que ver con los valores que me han inculcado como persona y si ya me comprometí a eso ya es mi responsabilidad y ya no es como que se me antoja pertenecer a esto y mañana a otra cosa diferente. Entonces ya me comprometí con esta misión y esta visión y hay que seguir.	Compromiso con lo que uno hace y todo lo que empieza se acaba y como que un beneficio a la persona para crecer y aprender a valorar lo que tiene.	Compromiso pero más allá del compromiso personal a mí me inspira mucho la misión, visión y la seriedad de la fundación, porque por más compromiso que tenga un voluntario si no tiene respaldo de la institución yo en lo personal no seguiría.
<b>Pregunta 4</b>	Porque fue la que encontré ese rato, en el día en el que estaba buscando y tenía todas las ganas y vi esta fundación. No sabía casi nada de la fundación solamente el nombre y no tuve tampoco una lista de fundación de las que puede haber escogido. Me dijeron en dos días hay inducción y no seguí buscando más.	Yo escogí a la fundación por los niños porque siempre se me ha dado el trato con los niños y claro cómo te dije entré para hacer pasantías sociales y dije me llevo bien con mis primos que son mucho más pequeños entonces dije voy a compartir también con ellos y escogí la fundación.	Yo la escogí por un caso personal y quería trabajar exactamente con niños con cáncer y era la única que me ofrecía la oportunidad de cumplir una meta que me había propuesto y además lo que decía “líder 6” el tema de la responsabilidad porque es una fundación súper transparente entonces hace que te mantengas y la escojas en vez de otras.	Bueno mi caso fue que antes ya estaba involucrada en algún tipo de asociaciones que trabajaban con temas de labor social pero tenía esto de ver si me iba bien en el rato de involucrarme con niños más por eso elegí y vi que sí que me gustaba trabajar con niños y de ahí me he mantenido por exactamente lo que acaban de decir que la fundación es seria, transparente y uno está al tanto de todos los manejos.	Mi deseo de ayudar a las personas desde chiquita siempre quise hacer esto y la fundación fue la primera opción.	Ya contestó antes.

<b>Pregunta 5</b>	Yo como dije entré hace unos seis meses o un poquito más a la fundación. Estuve en tres o cuatro jornadas y estuve en una brigada. La líder que estaba en ese entonces salió de la fundación y me dejó a cargo, así fue más o menos el proceso. Me preguntó si yo estaba de acuerdo en ocupar ese cargo y yo le dije que sí con todo gusto, entonces así fue como me dijeron para líder.	Yo creo que estuve unas 25 o 30 jornadas antes, ósea si pasé como dos años de voluntario pero en realidad soy una persona un poco más tímida y reservada o no sé tal vez eso hacía que solo participe dentro de la brigada. Fue después de algunos eventos que se dieron y unos líderes con los que yo había compartido se fueron y por la recomendación de uno de ellos entré yo.	Yo estuve muchos años de voluntaria, alrededor de tres o dos y medio y en realidad yo sí debo agradecer a la persona que estaba de líder en mi brigada porque tuvo esta visión, aprovechó las habilidades que cada uno tenía y comenzó a trabajar en eso y capaz si no hubiese sido por esa persona yo no estaría hoy en día aquí, entonces le tengo que agradecer que haya visto no sé qué en mi para que yo hoy en día esté aquí y nada de ahí ya me metí de lleno y creo que ya demasiado (risas)	De hecho yo en mi proceso vi a dos líderes mientras estaba porque primero entrabamos al Hospital Eugenio Espejo y ahí tenía un líder pero la brigada se desbarató y quedamos solo dos personas, nos asignaron a otro líder y nos cambiaron al Hospital Militar y bueno ahí estuvimos un buen tiempo pero mi líder era una muy buena persona y ya iba bastante tiempo en la fundación y estudiaba medicina y como a todos los estudiantes de medicina llegan a un punto en el que las obligaciones son un poco pesadas. Después de un tiempo me nombraron sublíder y cuando ya no pudo me delegaron a mí y creo que fue más que nada porque vieron mi nivel de compromiso con la institución.	Bueno yo también tuve dos líderes antes de que yo llegue a ser líder. Cuando yo entré a la fundación me comprometí tanto que había fines de semana que mis papás decían tenemos que irnos y yo decía no porque yo prefería venir a la fundación y cualquier actividad que había yo siempre me apuntaba y a mi primer líder le agradezco un montón porque logró sacar lo que en realidad soy ahora y antes no era una persona así ósea antes no hablaba con nadie era totalmente distinta.	Igual estuve en dos brigadas. Ocho meses en una y un poco más de un año en la otra y mi último líder me recomendó y un día me llamaron para ver si quería ser líder de una brigada y hace cuatro o cinco meses que soy líder.
<b>Pregunta 6</b>	Para motivar más que todo yo utilizo palabras de motivación al final y antes de la jornada para entrar y salir de la jornada con las mismas fuerzas. La motivación es más que todo que piensen, pensemos que lo que	Yo creo que tal vez los resultados visibles que se tienen después de una jornada donde los niños se olvidan que están dentro de un hospital y se despejan en alguna actividad o algo así y creo que eso	Que estrategias hemos usado mmm creo que primeramente el ejemplo creo que si no les das un buen ejemplo a los voluntarios no les puedes exigir y también a veces a uno le toca jalarse las orejas	Tal vez como ya mencioné hace poco tiempo en este año asumí el rol de líder pero lo que e hecho básicamente con mis voluntarios es más que nada ser empático porque yo también pase por esa estadía como	También como lo dijo "líder 1" hay que motivarles al inicio y final de cada jornada para que puedan recargase de buenas vibras para mostrar lo que	Yo en la primera reunión que tuve con los chicos les dije que cada uno es un líder potencial e hice una especie de lista con las fortalezas y debilidades de cada uno entre ellas las

	<p>estamos haciendo no solo ayuda a un niño sino también a una familia y a la sociedad. Es más que todo entender el contexto más grande y eso les motiva porque hasta el momento he tenido una muy buen acogida con ese tema para seguir en la motivación y para seguir apoyando.</p>	<p>hace que los voluntarios mismo se interioricen de lo gratificante que es. Obviamente uno como líder tiene que coordinar esas cuestiones para que se puedan dar en ese momento y ellos puedan dar de su tiempo pero también recibir y aprender de eso que es muy gratificante. Entonces es básicamente eso motivarles a que en verdad le ponga ganas y vean ellos mismos los resultados.</p>	<p>madrugando y hacer un montón de cosas que si cuestan pero cuando sabes que tienes un grupo de personas contigo tienes que estar ahí y ser puntual, llegar puntual y todo lo demás. También es mucho escucharlos, oír sus opiniones que no les gustaría hacer y que si les gustaría hacer porque a veces también nos pasa que son buenos en otras cosas y pueden participar en otras ramas que ofrece la fundación y no solo en tu brigadas, entonces escucharlos y también jalarles las orejas cuando se lo merecen porque si se las pasas de alto después se acostumbran y siguen haciendo eso, entonces también hay que llamarles la atención cuando hacen algo que no deben hacer.</p>	<p>voluntario, entonces yo les comprendo cuando están pasando por una situación personal y no pueden y también felicitarles ver que estás creciendo como persona y que te digan ¡Oh ya te aprendiste la canción! o ¡Oh ya sabes hacer tal juego con los niños! y eso es bastante alentador. También, es muy importante la retroalimentación al final porque surgen ideas y es importante escucharlas.</p>	<p>saben y también motivarles para que den todo de sí en cada jornada.</p>	<p>mías y en base a eso hemos ido trabajando. En mi caso yo soy pésima para las dinámicas y tengo una chica que es súper buena y ella por ejemplo me ayuda muchísimo en esa área, también tengo unos chicos que son buenos para pintar y otros no entonces nos ayudamos muchísimo y trabajamos cada uno en nuestras fortalezas y nos ayudamos en las debilidades. Cada vez que nos activamos hay al final una especie de <i>feedback</i> para ver cómo estamos como nos sentimos y sí genera bastante amistad. Además tratamos de estar súper pendientes el uno del otro, y que no sea una vez al mes cuando entramos sino estar pendientes siempre y así se genera la amistad.</p>
--	---	--	--	---	--	---

<p><b>Pregunta 7</b></p>	<p>Bueno no me ha pasado todavía es así porque no he pasado tanto tiempo como líder solo como dos meses ya pero cuando yo era voluntario algunos chicos dejaban de ir o dejaban de asistir yo creo que es más por la falta de tiempo de ellos y de sus cosas pero también por una falta de compromiso, por una falta de sentirse parte de una familia en la fundación. Yo creo que así uno no tenga tiempo saca de donde no tenga a veces para hacer las cosas que uno se comprometió hacer tal vez entonces creo que es una falta de compromiso o un desinterés.</p>	<p>En verdad los voluntarios que han salido de la brigada la mayoría dice que es por una cuestión personal por trabajo por estudios o algo así. Como dice “líder 1” es por una falta de tiempo, pero creo que también han habido casos de que no han logrado engancharse con los objetivos que tiene la fundación o como funciona o también puede ser que se desaniman o no les gusta por eso y e visto también voluntarios que ya no están aquí pero se han ido a otros lados a seguir ayudando y aportando entonces yo creo que hay de todo un poco, gente que se va porque no les gustó y gente que se va porque no tiene tiempo.</p>	<p>Yo también creo que es algo de ambos lados. Externo porque hay gente que va creciendo y se van presentando otros retos en tu vida como viajes o un nuevo proceso de estudio, que hacen que el voluntario tenga que priorizar cosas en su vida y deja de lado la fundación. Sin embargo, creo que no le da un lugar importante porque capaz la fundación o el coordinador o en este caso líder no hace algo para motivarlo para que vea esto como algo importante en su vida. El voluntario tiene un ciclo no es eterno, tiene un principio y un fin sea tanto como un voluntario que pasa de una actividad a otra o un voluntario que pasa a líder pero no creo que sea sano psicológicamente para un voluntario seguir en lo mismo después de 10 años.</p>	<p>Comporto lo que han dicho los demás. También creo que es porque no se entiende hasta ahorita cual es el rol del voluntario, las personas piensan que es de dar del tiempo que te sobra pero no lo ven como algo que ya es parte de tu vida, como otro más de tus roles y actividades, prácticamente eso les pasa y no saben organizarse sus tiempos y lo dejan como si tengo tiempo ya hago voluntariado.</p>	<p>Falta de compromiso porque es como que entran la primera vez como que yo puedo todo y entro a la fundación y cumplo con todas las actividades pero mediante el tiempo van perdiendo su compromiso y su interés por las cosas. Dicen no tengo tiempo u otras cosas que son personales.</p>	<p>Comparto mucho con lo que dice “líder 3” creo que de ambas vías. En mi experiencia personal creo que muchos de los chicos entran sin una noción de lo que es el voluntariado y lo he discutido acá y por eso lo digo cuando se hace el inductivo no hay un filtro lo suficientemente eficaz como para ver quién entiende realmente la misión y la visión y quien tiene realmente los deseos de hacerlo o quien lo hace porque bueno me sobra tiempo y realmente el voluntariado va más allá de eso. Igualmente va a depender del líder de los líderes porque es la persona que nos motiva para que sigamos adelante o nos frena muchas iniciativas y muchas cosas, entonces cuando estás y quieres dar ideas e iniciativas, quieres que las cosas funcionen de manera diferente no por</p>
--------------------------	---	--	--	--	--	---

						terquedad sino que los voluntarios con el día a día vemos muchas más cosas que las personas que están en la oficina y aun así no tienen en cuenta las ideas y las inquietudes del voluntario. Es muy fácil desmotivarse en ese sentido si no tienes claros tus objetivos.
<b>Pregunta 8</b>	Por parte de la fundación, yo creo un poquito motivar de cierta manera a los líderes para que también estén motivados y para que a su vez motiven a los voluntarios o también que la fundación motive directamente a los voluntarios, ahorita no se ocurre como hacerlo y también crear un lazo más familiar entre todos los voluntarios porque hay voluntarios que sienten que no son parte de la fundación y por eso no tienen ese sentido de pertenencia con la fundación. Las charlas que nos dan son más informativas.	En mi perspectiva creo que tal vez hay un tema de organización, asignándome culpa y también a la administración, sé que también están a full y tienen muchas cosas que cubrir y tal vez necesitan manos en verdad pero creo que la situación no da pero sí creo que necesitamos mejorar en la organización.	También creo que falta organización y también crear otros espacios en los que el voluntario sienta que no solo está dando y dando sino que también sienta es verdad que vas al hospital y recibes mucho pero faltan espacios porque hay mucha presión de debes hacer esto y lo otro pero falta un espacio donde el voluntario se libere porque es un trabajo que te carga de muchas energías y no hay estos espacios donde se piense en la salud emocional del voluntario. Falta un tipo de escuela del voluntariado como una carrera sé que cada uno	Estoy de acuerdo en la parte de la organización pero creo que eso viene de parte de todos desde arriba hasta abajo y tal vez algo que respecta al filtro de los voluntarios porque como dije aquí en el medio no se entiende el rol del voluntario.	La organización que se basa en una como pirámide. Aquí es como una familia entonces deberíamos tener una reunión familiar entre todos para mejorar el vínculo.	Mejorar el filtro en la manera de elegir a los voluntarios, no es algo de que alce la mano el que quiera ser voluntario sino un voluntario debe ser alguien que no se no sabría explicar pero si hay una cantidad de parámetros que debe cumplir alguien que quiera empezar. También creo que nos hace falta capacitación porque el deseo no basta hay bastantes áreas en las que la fundación nos puede capacitar. Además, nos hace falta conocer las diferentes aristas en las que se puede trabajar porque

			<p>lo va haciendo a su tiempo y a su manera pero también sé que están haciendo un tipo de manual del voluntario pero es un tema que se ha tomado en anteriores conversaciones y si falta una estructura de la fundación como que espera la fundación con el voluntariado. Si hay momentos en los que mis voluntarios me dicen pero es que solo nos ven como mano de obra, entonces claro cuando el voluntario se siente así explotado dentro de una organización les desmotiva y no como una carrera que va a ir creciendo y que va aprendiendo. Lo que dice "líder 6" es muy cierto es de ambos lados por ejemplo ahorita tenemos el programa de gestión pero es muy poca la gente que está adentro porque no saben y es triste ver que es un programa que lleva mucho tiempo abierto con becas para los mismos voluntarios y</p>			<p>cuando vas al inductivo solo te dicen sobre la parte hospitalaria pero cuando estas dentro de la fundación te das cuenta que hay muchas otras áreas en las que puedes trabajar y que muchas veces no las trabajas porque no las conoces y es parte de nuestro deber como líderes pero es muy diferente si lo sabes desde el principio que en el transcurso entonces de pronto falta algo de comunicación. Nos faltan reglas.</p>
--	--	--	--	--	--	---

			<p>son contados 10 de la fundación que van, esto ya es mucho entonces nos están dando los espacios pero ni los líderes ni los voluntarios los sabemos aprovechar. A su vez no es como una escuela, yo cuando entré a la fundación me dijeron tienes que dar seis horas de tu tiempo a la fundación tres en tu jornada y tres que obligatoriamente debes ir a un taller de capacitación entonces cada 15 días habían talleres en la UDLA, y si no ibas te daban de baja y ya no eras voluntario y eso motiva mucho a la gente a seguir aprendiendo y creciendo.</p>			
--	--	--	--	--	--	--